现代金融企业财务管理

吴文军 著



为金融企业财务管理人员提供解决问题的方法和行动指南

一把使金融企业脱离现有困境、实现成功运营的“钥匙”



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

版权信息

书名:现代金融企业财务管理

作者:吴文

ISBN:9787508652832

中信出版集团制作发行

序一
一部填补财会领域研究空白的著作

郭道扬

自1964年湖北大学毕业留校任教起，我从事会计教学与科研工作已50年。50年来，我教过不少学生，吴文军是其中的佼佼者。这次他的新著《现代金融企业财务管理》出版，邀我作序，我读了这本书，感触颇深。

20世纪90年代末，我与文军建立了师徒之谊，他质朴敦厚、为人谦和、能思善写、文笔流畅、颇有才情，给我留下了深刻印象。文军毕业后，学习上不断进步，在财政部财政科学研究所攻读了博士学位，又在北京大学完成了EMBA学习，在清华大学完成了博士后阶段研究。与此同时，文军先后在财政部中国注册会计师协会、金融司工作，多年来勤勉刻苦，时至今日，已任中国农业产业发展基金董事长，事业颇有成就。尤其难能可贵的是，文军多年来笔耕不辍，在繁忙的工作之余始终不忘总结、提炼，出版了不少包括散文集与学术论著在内的著作。文军对生活、学术始终怀有热情，这让我深感欣慰。

近些年来，国有大型金融机构纷纷上市，随着金融行业改革不断发展与金融开放的不断深化演进，这些日新月异的变化客观上对金融机构的财会工作，尤其是财务管理工作提出了新的要求和挑战。《现代金融企业财务管理》一书聚焦现代金融企业的财务管理，梳理了国内外先进财务管理理论，并以此为基础，以价值创造为主线，阐明了金融企业的财务管理工作，构建了现代金融企业财务管理的整体框架，并分别从资源配置、成本管理、资本与投资者关系管理、规范管

理等多个角度，全面系统地论述了现代金融企业财务管理的先进手段和价值创造方法，具有较为全面的创新。《现代金融企业财务管理》经过文军的认真撰写与修订，研究逻辑层次清晰，行文严谨，案例生动、翔实，内容具有针对性与一定的感染力，其既是现代金融企业财务管理方面的一大力作，也称得上是金融企业财务管理著作中的精品。这部书对引导学术界重视金融企业财务管理工作，明确金融企业财务管理研究与实务的发展方向，以及推动现代金融企业财务管理实践的改进和完善，具有重要作用。

文军这部专著破例以金融企业为研究对象，针对当前金融企业发展的现实需要，适应了金融改革的要求，满足了财会领域教学、理论研究、实务参考的需要，对探索我国金融企业财务管理的方向具有重要的意义，它填补了财会领域管理研究的空白，堪称创新之作，我乐于为此书作序。

（郭道扬：中南财经政法大学会计研究所所长，教授、博士生导师，校学术委员会主任委员、校学位委员会副主任委员；国务院学位委员会学科评议组成员，国家社会科学基金委员会管理学科评议组成员，中国会计学会副会长及会计史专业委员会主任。）

序二
着眼宏观、夯实微观，金融企业稳健运营指南

林毅夫

中国的金融行业正处于快速变革的时代，金融企业必须不断进行自身完善与改革，才能够实现不断做大做强的目标。在金融改革的重心由微观层面的企业改造转向宏观层面的市场完善大背景下，我国金融企业需要着眼宏观以夯实微观，从而适应经营环境的变革，在竞争中立于不败之地。财务管理贯穿金融企业经营活动的所有环节，改革和完善财务管理，建立现代金融企业财务管理制度，是我国金融企业在剧烈变革和激烈竞争的市场中取得成功的先决条件。

1994年开始的金融体制改革，确立了人民银行的中央银行地位，建立了“一行三会”的金融监管体制，对四大国有银行进行商业化改革，成立了三家政策性银行和四大资产管理公司，并最终实现了四大国有银行的股份制改造和上市。在这一阶段，我国的金融改革更多强调对微观金融企业的商业化改造，从而重塑金融市场结构和相应的监管体系。

2013年召开的党的十八届三中全会则为新一轮金融改革定下了基调，改革的重点将围绕完善金融市场体系，着重健全市场体系、推进制度改革、改进利率和汇率的市场化形成机制、改革金融监管、加强金融市场基础设施建设，从而提高金融资源配置效率，提升金融服务实体经济的能力和水平。

虽然新一轮金融改革也涉及对微观金融企业采取的政策措施，并将微观金融企业改革的重点由大型国有银行转移到了政策性金融机构，但总体而言，新一轮金融改革规划给微观金融企业带来的压力主要来源于更趋激烈的市场竞争。利率、汇率市场化形成机制建立后，金融市场的资源配置与产品定价将主要取决于市场化的基准要素价格变动，这将对金融企业的经营水平和风险管控能力提出更加严峻的挑战。

党的十八届三中全会的规定还为金融市场提供了“一进一退”的制度设计，既要扩大金融业对内对外开放，在加强监管前提下，允许具备条件的民间资本依法发起设立中小型银行等金融机构；又提出建立存款保险制度，完善金融机构市场化退出机制。利率、汇率市场化所带来的激烈市场竞争必然会引发金融市场的“优胜劣汰”，而“一进一退”的制度设计更加剧了市场成员之间的竞争，金融企业未来必然会面临越来越大的生存压力。

在这样的市场预期之下，改革公司治理结构和内控机制，改善企业的内部管理，便成为我国金融企业必须在微观层面解决的难题。同时，新一轮金融改革也对我国宏观金融监管提出了挑战。在金融市场不断完善的同时，如何规范微观金融企业的市场行为，将成为金融监管机构必须研究的课题。

与一般企业不同，金融企业的主要经营对象是货币资金，财务管理工作涉及金融企业经营管理的方方面面，因而成功的财务管理对于金融企业而言具有尤其重要的意义。成熟规范的财务管理在微观层面上可以有效促进金融企业治理结构的完善，防范金融企业财务风险；在宏观层面上可以保护金融企业及其利益相关方的合法权益，从而维护金融市场稳定和社会经济秩序。建立现代金融企业财务管理制度，无疑将帮助金融企业在趋于激烈的市场竞争中占据领先地位，还将促进我国金融市场的规范化，实现我国金融行业的良性健康发展。

什么才是现代金融企业应该构建的财务管理制度，如何才能建立这样一套财务管理制度，这是我国金融企业在当下必须要明确的两个问题。要解决这两个问题，必须在继承现有财务管理理论的基础上，分析我国金融改革的趋势和方向，并结合微观层面的财务管理实践经验，进行切实可行的制度和方案设计。这是一项十分复杂而艰巨的任务，值得我们深入探索。

令人遗憾的是，目前我国金融企业的财务管理还存在很多问题，很多企业财务管理体系尚无法满足现有经营活动的需要，距离建立现代金融企业财务管理制度的目标还有很大的差距。问题主要表现在：第一，财务管理的模式和观念较为陈旧，尚未形成先进的财务管理文化。很多金融企业的财务管理文化建设尚未重视市场竞争与风险管理，极易出现财务关系的混乱和管理活动的漏洞。第二，尚未形成全面的财务管理制度，财务管理活动的范围受到严重的限制，一些本应由财务管理活动充分发挥作用的业务领域尚缺乏有效管控。第三，与财务管理相关的公司治理体系尚不完善，财务管理决策的制约机制缺失。这极易造成企业投融资活动的盲目，而且，在财务管理决策出现失误和以权谋私现象时，企业将蒙受巨大损失。第四，缺失健全的内部控制制度和财务监控制度，财务管理活动中权责不明、缺乏监控，会造成企业资源的浪费和经营活动的紊乱。

这些问题不仅制约着我国金融企业的发展壮大，还对企业的健康运作和宏观金融市场的安全运行造成了巨大的威胁。财务管理活动只有在踏入现代化、市场化、规范化的发展路径之后，才能够真正为企业创造价值，使得企业在变革与竞争中不断前进。无法走出财务管理困境的企业难以走出破产的阴影，遑论在新一轮金融改革中经受住市场竞争的压力。

目前，金融企业财务管理领域的研究尚滞后于实践的需要，而随着新一轮金融改革的推进，对这一领域研究的需求将继续增加。金融

监管机构需要通过对财务管理的研究制定更切实可行的政策，以规范金融企业的财务管理活动，保障市场的健康发展。而各金融企业对财务管理研究的需求更加迫切，它们急需借此找到脱离现有困境、实现成功运营的金钥匙。

财务管理活动现存的各种问题都值得学者和经营者深入思考和研究，在此基础之上，我们才能找到解决问题的现实可行路径。而要彻底改变我国金融企业财务管理相对落后的现状，需要我们对国内外财务管理理论和实践经验进行充分的总结，并有针对性地提出现代金融企业财务管理的管理体系与具体方法。

吴文军博士在财政部金融司工作多年，亲自主导起草了包括《金融企业财务规则》在内的对现代金融企业财务管理产生深远影响的一系列重要规章制度，而作为中国农业产业发展基金董事长，吴文军博士在金融企业财务管理实践上也颇有心得。《现代金融企业财务管理》这部书记录了他在政策制定和管理实践工作中不断探索与思考的成果，而他在财务管理领域的理论与实践的优势也在这部书中得到了充分的体现。

在本书中，吴文军博士以价值创造为核心线索，探讨了现代金融企业财务管理体系框架建设，并在此基础之上，研究了资源配置、成本管理、资本与投资者关系管理和规范管理等一系列重要问题。本书理论与实践并重，既在理论上对金融企业财务管理的职能、目标进行了透彻的分析，指出基于价值的财务管理是现代金融企业财务管理的核心内容，又从绩效评价、风险管理、资本预算、定价管理、成本管控等多方面入手，通过案例提出在财务管理工作实践中遇到的种种问题的解决方法。另外，本书还引入了国内外最新的金融企业财务管理方法，有助于读者开阔思路，取长补短。

相信本书不仅能够为宏观金融监管工作提供借鉴，更将成为我国金融企业完善公司治理结构、建立现代财务管理制度和内部控制制度

的行动指南。作为宏观金融监管工作的参考，本书为政策制定者提供了绝佳的依据，这将使金融政策更具可行性和前瞻性。而作为金融企业财务管理人员的指南，本书不仅介绍了国内外先进的财务管理理论，还详尽地介绍了适用于现代金融企业的财务管理方法，并通过部分金融企业的财务管理实践经验，向读者全面展示了成功的工作方式和操作手段。

长期以来，市场上缺乏专门针对金融企业的财务管理专著，很多书籍甚至将工业企业的财务管理与金融企业的财务管理混为一谈。《现代金融企业财务管理》弥补了我国财务管理领域书籍的一大空白，为金融企业财务管理人员提供了更具针对性的解决问题的方法和具体行动指南，亟待改善财务管理工作现状的金融企业无疑将从本书中获得强大的理论和实践武器。

（林毅夫：北京大学国家发展研究院名誉院长、教授，全国工商联副主席，全国政协常委、经济委员会副主任，曾任世界银行高级副行长、首席经济学家。）

序三
强化现代金融企业财务管控的极佳参考

魏尚进

自2008年国际金融危机爆发以来，世界经济形势急转直下。6年之后，美国经济开始复苏，但欧洲与日本在经济复苏之路上还是困难重重。危机爆发后，发达国家的许多大型金融机构纷纷破产或改为由政府托管，一时间曾经欣欣向荣的金融市场云谲波诡。之后数年，各国均采取很宽松的货币政策刺激，但复兴之路任重而道远。

中国自2008年以来国际地位不断提高。时至今日，按购买力平价计算，中国已是世界第一大经济体。不过实体经济发展也在逐步放缓，深层次的矛盾不时显现。就我个人来讲，我一直对中国经济的发展持乐观态度，今天我仍对此满怀信心。

金融改革是中国接下来改革的重头戏之一。要做好金融改革，我以为有5个要点：第一，金融改革要有效，必须做好金融领域之外的相关配套改革，尤其是国有企业改革与地方政府借款行为的改革。否则，这些对贷款利率不够敏感的主体可能造成利率市场化改革后的扭曲度加大，而非变小。第二，金融改革是提高全要素生产率的一个重要手段。第三，金融改革要兼顾金融稳定与效率，要讲究最优顺序。一般而言，在金融主体的内部治理的改革中，金融监管部门风险识别与调控能力的提高要走在前面。利率市场化与汇率市场化应该走在资本账户全面开放前面。第四，从改革要抓住机会的角度可以打乱金融改革最优顺序，但要以充分识别风险并有应对风险的方案为前提。第

五，名义汇率市场化的改革，其主要意义不在于促进国际收支平衡，而在于降低实际汇率出现持续高估的风险。

中国接下来的金融改革，尤其是利率市场化进程的加快会挤压银行业存贷差的利润空间，极有可能颠覆国内银行业原有的盈利模式。如今的金融企业已经告别了危机前的野蛮生长阶段，金融产品的创新和发展不再是唯一的主题。在后危机时代，金融企业想要做强做优，就必须首先做精，未来的精细化管理必然是金融企业管理的主线之一，这就对金融企业的财务管控能力提出了更高的要求。而文军先生的这本著作正是应时而出，非常及时。

如今市面上关于后危机时代金融企业发展的书籍已有不少，但从财务管控角度阐述现代金融企业管理模式的读本却寥寥无几。这本书为现代金融企业的财务管控提供了极强的参考价值。自20世纪初起，工业革命带来了企业规模的迅速扩张，财务管控也获得了较快的发展。如今，在后危机时代，金融企业面临着更多的挑战和风险，要想在新形势下立于不败之地，就必须加强金融企业的财务管控能力，合理分配企业资源，增强企业财务成本控制能力，强化企业风险管理。可以说，财务管控贯穿金融企业管理始终，是金融企业稳定运营的保障，也是金融企业实现价值最大化的根本。但因为前期计划经济的束缚，国内的财务管控研究与应用起步较晚，管理体系有待完善，将财务管控理论运用到金融企业的管理中这一创新理念更是值得相关管理者与从业者研究和探讨。

回顾中国的金融企业财务管控发展历程，不得不提及自2007年1月1日起施行的《金融企业财务规则》，这一新规则实现了对原有的银行、保险公司、证券公司等金融企业多个财务制度的整合，提出了财务风险的管理和控制体系，自此，国内金融企业财务管控制度的发展迈出了跨越式的一步。而这一规则正是曾就职于财政部金融司的文军先生主导起草的。与文军先生相识后才知晓，看似简洁明了的《金融

企业财务规则》实则凝聚着他和很多相关工作人员的心血。在当时，这一规则的出台引发了财政系统、金融界很好的反响，奠定了现代金融企业财务管控的发展基调，同时也为金融企业强化财务管控提供了很好的参照标准。文军先生学术功底扎实，曾先后完成会计学本硕博以及清华大学经管学院的博士后学习历程，对财务管理理论有着较深的理解。多年的政府工作经历培养了他对时事政策的敏锐性和洞察力，也为他成就此书埋下伏笔。

无论是行文内容，还是逻辑思路，本书都可称上乘之作，是强化现代金融企业财务管控的极佳蓝本。本书立足于价值创造，在完整概述现代金融企业财务管控体系之后，分别从绩效评价与资源管理、成本管理、资源与投资者关系管理、规范管理4个方面逐一铺陈开来，并援引国内外金融企业财务管控的经典案例，让读者不仅能够对金融企业财务管控的主要框架进行整体把握，同时也能够在案例中深化理解，举一反三。本书不同于其他一般的理论性读本，内容丰富翔实却又不乏生动有趣，不拘泥于理论陈述，更注重应用实践，一口气读完后只觉得收获颇丰，引人思考。可以说，书里的一字一句无一不凝聚了文军先生近年来对金融企业财务管控方式的摸索和思考。财务管控是企业管理的根基所在，在后危机时代，其重要意义更是不言而喻，本书的观点和管理方法在当下有很强的借鉴性，也值得每一位金融企业财务管控人员探讨和学习。

文军先生称自己是一名“游走在市场和政府边缘的新农民工”。曾身为财政部公务人员的他先后协助起草多达14个行业的规范管理办法，其中就包括前面提及的《金融企业财务规则》，但这份难得的工作履历并没有给他留下丝毫官员做派的影子。而后，他从官场华丽转身，担任中国农业产业发展基金董事长一职，并在短短一年时间里完成9个项目的投资运营。如此卓越的成果仍没有给他增添一分成功投资者的傲气，他依然带领着自己的投资团队深入基层调研考察，用股权投资的方式致力于推动中国农业产业化发展。在他的身上，我看到了

一种踏实肯干、质朴务实的农民精神，也看到了一个满怀理想、思路清晰的金融工作者的影子。正是这种丰富的工作经历和人生阅历，让他得以融会贯通，完成此书稿的撰写。

了解文军先生的朋友都知道，闲暇时的他，身自在心空灵，追求淡然的生活状态，创作出版了两本诗歌散文集——《高天厚土鉴梵心》《万水千山解乡愁》。希望文军先生能够一直保有一颗梵心，在实践中探求真知，在理论上推陈出新，知行合一，为我们带来更多精彩纷呈的研究成果。

（魏尚进：美国哥伦比亚大学商学院金融与经济学教授，曾任布鲁金斯研究所国际经济学新世纪讲席高级研究员、美国国民经济研究局中国经济研究组主任、世界银行顾问，现任亚洲开发银行首席经济学家。）

序四
经济金融新常态下中国金融业更需要专业化精细化的内部管理体系

巴曙松

从全球范围来看，尽管不同经济体所处的发展阶段有很大的差异，但是，全球金融体系总体上处于一个寻求危机之后新的经济金融环境下的新常态的过程之中。如果说以美国为代表的发达经济体的经济新常态更多的是强调金融危机之后的低利率、低增长、低通胀的特征的话，中国的新常态则更多包含经济金融体系转型和产业转型升级的含义。在这个过程中，中国的金融行业本身也同样面临转型升级的巨大压力，以适应和促进整个经济金融体系转型升级的进程。

在这个转型的过程中，以商业银行为代表的中国金融企业几乎都不同程度地意识到，中国金融业传统的依赖规模扩张、牌照管制带来高溢价的发展阶段已经接近尾声，以商业银行为例，增长速度在转型过程中平稳下行，许多习惯于经济周期性上行的商业银行必然面临显著的经营压力，商业银行具有典型的顺周期特征，如果说在经济上行阶段，商业银行的顺势扩张可以带来更大的发展空间，那么，在经济下行阶段，增长速度的下行也会给商业银行的盈利收缩带来更明显的压力。

在经济转型的过程中，金融改革会继续推进，这些金融改革措施既包括金融牌照管制的逐步放松、金融机构经营范围限制的逐步放宽，也包括利率和汇率等主要市场指标的市场化，这会直接挤压商业银行等金融机构的传统盈利空间。例如，对主要依托利差为利润来源

的商业银行来说，利率市场化和市场金融创新的活跃，必然会持续挤压净利差水平，倒逼商业银行一方面寻求新的商业模式，另一方面同样重要的任务，就是强化内部的各项管理，其中的主要内容，就是遵循市场化金融机构经营的客观要求，强化财务管理。吴文军先生的这本著作，正是在这样的经济金融环境下推出的，我认为是十分有针对性的。

如果仅仅从市值、规模等方面来看，中国的金融企业特别是商业银行应当已经取得了长足的发展，但是，随着经济金融体系转型的推进，只有促使金融企业内部管理更为专业化、精细化，中国的金融企业才可能从主要依赖规模产生的优势转向精细和专业管理基础上产生的市场竞争力优势。从这个意义上说，财务管理贯穿金融企业经营活动的所有环节，改革和完善财务管理，建立现代金融企业财务管理制度，是中国金融企业在剧烈变革和激烈竞争的市场中取得成功的先决条件。

党的十八届三中全会之后，金融体系本身的改革也在加速和深化，从金融改革的趋势看，既要扩大金融业对内对外开放，在加强监管前提下，允许具备条件的民间资本依法发起设立中小型银行等金融机构，又提出建立存款保险制度，完善金融机构市场化退出机制。利率、汇率市场化所带来的激烈市场竞争必然会引发金融市场的“优胜劣汰”，而金融管制的放松和经济体系的转型更加剧了市场成员之间的竞争，如果继续仅仅依赖传统的商业模式和粗放的内部管理，金融企业未来必然会面临越来越大的生存压力。

在这样的市场预期之下，改革公司治理结构和内控机制，改善企业的内部管理，便成为中国金融企业必须在微观层面解决的难题。同时，新一轮金融改革也为中国宏观金融监管提出了挑战。在金融市场不断完善的同时，如何规范微观金融企业的市场行为，也将成为金融监管机构必须研究的课题。

长期以来，市场上专门针对金融企业的财务管理专著相对较为缺乏，不少书籍甚至将工业企业的财务管理与金融企业的财务管理混为一谈。从这个意义上说，吴文军先生的这本《现代金融企业财务管理》在不少方面填补了金融机构财务管理领域书籍的空白，为金融企业财务管理人员提供了更符合市场化新环境的解决问题的方法和具体行动参考，在新常态环境下正在积极探索改善财务管理工作的许多中国金融企业无疑可以从本书中获得有益的借鉴和参考，我们也希望本书的出版可以带动更多关于金融企业财务管理的研究，为中国金融企业财务管理水平的持续提升提供更有力的支持。

是为序。

（巴曙松：香港交易及结算所首席中国经济学家、博士生导师、研究员，中国银行业协会首席经济学家，哥伦比亚大学高级访问学者。）

第一章　以价值为核心的现代金融企业管理体系

金融企业具体包括：（1）执业需取得银行业务许可证的政策性银行、邮政储蓄银行、国有银行、股份制银行、城市银行、农村商业银行、农村合作银行、信用社、新型农村金融机构、信托公司、金融租赁公司、金融资产管理公司和财务公司等；（2）执业需取得保险业务许可证的各类保险企业等；（3）执业需取得证券业务许可证的证券公司、期货公司和基金管理公司等；（4）各类金融控股公司、信用担保公司以及金融监管部门所属的从事相关金融业务的企业。

现代金融企业的经营目标经历了从利润最大化、股东财富最大化，到金融企业价值最大化的发展过程。目前，金融企业价值最大化已成为国际先进金融企业普遍认同的经营目标，与此相适应，以价值创造为核心的新型管理体系正在现代金融企业中得到越来越广泛的应用。这种管理体系以提高金融企业的实际市场价值为目标，从战略的角度对金融企业资源进行系统的整合与优化，以求实现金融企业整体价值的最大化。它更注重金融企业实际市场价值创造，有助于引导金融企业改善决策与经营，加强管理创新，从而真正建立现代金融企业制度，实现可持续发展。本章将在对现代企业制度的特征与本质进行分析的基础上，构建以价值创造为核心的现代金融企业管理体系。

第一节　现代企业制度的特征与公司治理结构

一、现代企业制度的基本特征

“现代企业”一般是指现代公司制企业，即股份制公司，包括股份有限公司和有限责任公司，所以现代企业制度也可以称作公司制度。《中共中央关于完善社会主义市场经济体制若干问题的决定》概括的现代企业制度的特征是：产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学。其中，“产权清晰”是指产权关系的明晰，过去国有企业产权不明晰，特别是国有金融企业的所有者是缺位的；“权责明确”是指要建立公司治理结构，股东会、董事会、管理层和监事会四者之间相互制衡；“政企分开”是指所有权和经营权的分离，所有者和经营者形成以契约为基础的委托代理关系；“管理科学”是指这种制度下的一种科学的决策制度。一些专家学者从理论角度把现代企业制度的内涵概括为“三特征说”，“三特征”即指：（1）现代企业制度具有法人的特征，公司必须是依法成立的，是一个独立的法人。（2）现代企业制度的基础是有限责任。有限责任区别于无限责任主要有两层含义，第一层含义是股东作为出资人，以其所认缴的出资额度为限对公司承担有限责任；第二层含义是对公司来说，公司以其全部资产对其债务承担有限责任。无限责任公司更多的是合伙人制度的公司，其与有限责任公司的区别在于最终是否以个人财产来承担责任。（3）现代企业制度的关键是公司治理结构。所谓公司治理结构，又称法人治理结构，包括管理的组织架构及这种组织架构下的制度安排，这是现代企业制度的核心。

二、健全的公司治理结构是现代企业制度的核心

（一）所有权与经营权的分离导致公司治理结构的产生

公司制的主要特征是所有权与经营权分离，这种分离必然导致作为委托人的所有者和作为代理人的经营者之间的矛盾与冲突。如果这种代理关系的双方当事人都是效用最大化者，代理人就不会总以实现委托人的最大利益为目的行动，这就产生了代理问题。产生代理问题的主要原因包括：第一，代理人是一个具有独立利益和行为目标的"经济人"，其目标和行为与委托人不可能完全一致。对于所有者来说，他是以企业价值最大化为目标，要求代理人尽职尽责，执行好经营管理的职能，实现长期、稳定增长的投资回报。而对于经营者来说，除公司价值最大化以外，他们还希望积累个人权力和威望，晋升时付出的努力最小化。第二，代理人作为"经济人"，同样存在所谓的"机会主义倾向"，在代理过程中会产生管理怠慢、损害或侵蚀公司利益等问题。第三，市场环境存在不确定性，难以准确判断代理人行为的努力与否。因为，在市场需求高涨的情况下，代理人往往可以"旱涝保收"、"坐享其成"，反之，在市场需求持续萎缩的情况下，代理人无论怎么努力，也"无力回天"。第四，委托人与代理人之间存在着严重的信息不对称，加大了委托人正确判断代理人努力程度、有无机会主义行为的难度。因为存在上述问题，代理人既有动机又有条件损害委托人的利益，因而难以保证代理人忠实地为委托人服务。上述矛盾容易导致经营者的行为背离股东利益，比如经营者可能为了自己的效用最大化，没有尽力实现股东价值最大化，虽然这样做并不违法，只会产生道德风险问题，却在一定程度上损害了所有者的利益。抑或是经营者利用管理者优势进行"逆向选择"，比如职务消费，或者炒作公司股票，导致股东财富受损，但自己却从中渔利。

公司治理正是为解决两权分离产生的代理问题而产生的，通过在所有者和经营者之间设立一种相互制衡的机制，解决包括代理人的选择、监督和激励等问题，降低代理成本，实现企业价值最大化。从更广泛的意义上来说，公司治理是用以处理股东、董事会、经理层、债权人和职工等不同利害相关者关系的一整套制度安排。按照钱颖一[注]在他的《中国的公司治理改革和融资改革》一文中的界定，“公司治理是一套制度安排，用以支配若干在企业中有重大利害关系的团体——投资者（股东和贷款人）、经理层、职工——之间的关系，并从这种联盟中实现经济利益。公司治理包括：如何配置和行使控制权；如何监督和评价董事会、经理层和职工；如何设计和实施激励机制。”经济学家吴敬琏则从委托代理关系角度指出：“所谓公司治理结构，是指由所有者、董事会和高级执行人员即高级管理人员三者组成的一种组织结构。在这种结构中，上述三者之间形成一定的制衡关系。通过这一结构，所有者将自己的资产交由公司董事会托管；公司董事会是公司的最高决策机构，拥有对高级经理层的聘用、奖惩以及解雇的权力；高级经理层受雇于董事会，组成在董事会领导下的执行机构，在董事会的授权范围内经营企业。”（“公司治理”是机制是制度安排，而不是“公司治理结构”。）

可以看出，尽管表述方式、所取角度不同，但公司治理的实质是相同的，就是在股东与董事会、董事会与管理层、股东与监事会多层委托代理关系中，委托人必须设立一套有效的制衡机制来规范和约束代理人的行为，包括激励、约束与监督，以降低委托代理的成本，促使企业最有效地运行，保护股东的利益。由此可以看出，现代企业制度的核心是健全的法人治理结构。

（二）法人治理结构的基本特征

现代企业的法人治理结构主要由股东大会、董事会、监事会及高级管理层组成，其基本特征是：

1.权责分明，各司其职。现代企业的权力机构、决策机构、监督机构和执行机构具有明确的权力和职责，它们各司其职、相互制衡、相互协调。

2.委托代理，纵向授权。现代企业是以委托—代理关系来维系的，股东大会作为委托人将其财产交董事会代理，并委托监事会进行监督。作为代理人，董事会又将企业财产委托给经理层代理。

3.有效的激励功能。激励是指代理人除了接受代理契约并按照契约要求去完成基本的任务之外，还能够给代理人更大的鼓励去实现更高的目标。一方面激励代理人多创造利润；另一方面促使他们防范和控制风险，保持稳健经营。现代企业公司治理结构建立了一套完善的激励机制来促使代理人采取适当的行动，最大限度地实现委托人所预期的目标。

4.有效的约束功能。约束其实就是反向的激励。公司治理结构明确划分了金融企业股东大会、董事会和高级管理层各自的权力、责任和利益，形成三者之间权力制衡的关系。企业的这种监督、制衡机制，给董事会与高级管理层施加了一种强约束力，以防止其有渎职行为，并对渎职者实行严厉的惩罚，增加渎职行为的成本。企业通过约束机制进行有效的监督与奖惩，防止经营者的道德风险，使其自我约束，以委托人的利益和企业长远的发展为自己的目标而努力工作。

综上所述，良好的法人治理结构应是：明确界定企业管理层、董事会、所有者和利益相关者之间的责任与权力等一系列委托代理关系，以规范各级管理者的经营行为和减少代理成本；制定企业按照所有者及利益相关者的利益进行管理的方法，以确保企业按照所有者的利益进行经营管理；具有透明度较高的内部控制、风险管理以及对业绩的监督考核机制，以确保企业价值最大化这一经营目标的实现。由此可见，现代企业制度的核心除了公司治理结构的组织形式外，更重要的是公司内部的治理机制的改善。

（三）公司治理结构的核心是财务治理结构

财务治理是以财权合理配置为核心的一系列制度安排。在两权分离的现代企业制度下，企业内部往往形成多环节、多层次的委托代理结构链，现代企业通常以契约的形式来确定各级委托人和代理人的权利与义务。为使这种结构链实现其预期效果，首先必须通过财务治理来明确各级委托人和代理人在财权流动和分割中的地位和作用，否则其中某一环节出现问题，则可能出现道德风险或逆向选择，或产生监督链的断裂，最终导致委托代理结构链的失效。

财务治理结构作为公司治理结构框架中存在和运行的一个重要系统，在公司治理结构中处于核心地位，完善公司治理必须从完善财务治理入手。财务治理之所以在公司治理结构中居于核心地位，关键在于现代企业存在两个问题：一是代理问题或组织成员之间存在利益冲突；二是不完全合约的存在。相关利益主体间存在的不完备和不对等的合约，本质上是由信息的不对称性引起的。而信息不对称一方面是由各相关利益主体的有限理性和客观现实的复杂性引起的，另一方面也是财务治理结构的层次性所带来的信息问题。在委托代理关系下，企业财务治理结构主要存在两个重要问题：一是权力的分布；二是激励问题。前者同时又会对后者产生重要影响。由此，可以把企业财务治理结构归结为解决这样四个问题：（1）信息的不完备性和不对称性。（2）权力的不对等性，主要表现在：拥有信息的主体不一定具有决策权；具有决策权的主体不一定拥有相对优势的信息。（3）监督问题。（4）激励问题。后两者主要指的是如何在治理结构中反映对各相关利益主体的激励与约束，尤其是对董事、监事、经理、财务人员等的监督和激励问题，这同时也是整个财务治理结构的核心问题。总之，财务治理要解决的就是基于一种效率和公平的前提，对各相关利益主体的责、权、利进行相互制衡的制度安排问题。

财务治理层次上的制度安排并不能取代财务管理。财务治理给企业的财务管理提供了运行基础和责任体系框架，企业的财务管理是在财务治理确定的框架内进行具体的财务运营。从企业价值创造来看，财务管理是创造价值的过程，财务治理是确保这种价值创造是合乎各方对利益要求的一种制度安排。从终极目的看，财务治理和财务管理均是为了实现企业价值的创造，只是各自扮演着不同层次的角色：财务治理模式主要考察的是构成财务利益主体之间的责、权、利的划分，以及采取什么手段实现相互间的制衡，它是企业价值创造的基础和保障；财务管理则是在既定的治理模式下，财务管理者为实现财务管理目标而采取的行动，这是价值创造的源泉和动力。在具体的操作层次上，财务管理的微观活动在日积月累的作用下，还会对财务治理起到调整的作用。

---

1. 钱颖一，清华大学经济管理学院院长，曾在美国斯坦福大学任教9年。

第二节　现代金融企业的经营目标

一、现代企业经营目标的演进

作为具有独立产权的市场主体，现代企业具有独立的经营目标和方向。企业经营目标之所以重要，是因为它是企业经营决策的准绳，经营行为的依据，经营绩效的考核标准。总体来说，一定时期内企业的经营目标与当时的产权关系和产权结构有着密切的联系。在西方企业理论发展过程中，出现过众多的经营目标理论。其中具有代表性的观点主要包括："企业利润最大化"，"股东财富最大化"以及"企业价值最大化"等。

（一）企业利润最大化

在微观经济学理论中，利润最大化通常被认为是企业的目标，企业经营活动的分析也往往建立在这一前提之下，这实际上体现了以企业经营者为主的目标。持这种观点的学者认为，市场经济是一种竞争经济，竞争的结果使企业或者得到超额利润，或者得到平均利润，或者无法得到利润而出现亏损，而那些得不到平均利润的企业将在竞争中被淘汰。因此，在市场经济中，企业获取利润的多少，表明了企业竞争能力的大小，决定了企业的生存和发展。基于这样的理由，利润最大化被认为是企业的经营目标。

但是，从现代企业管理的要求来看，把利润最大化作为企业的经营目标存在很大的局限性。片面追求利润最大化会导致企业产生短期行为，从而出现资源掠夺式经营、以环境为代价谋取企业经济利益等问题，企业的短视行为不仅不利于企业的长远发展，更是社会可持续

发展的重大障碍。与此同时，把利润最大化作为企业的经营目标至少还有其他三个缺陷：第一，通常所说的利润即损益表中的利润，是以会计分期假设和权责发生制为前提的，是在一定期间的利润，反映的是资源流入与流出的记录，但无法反映企业整个经营期间特别是企业未来的发展趋势。有时过去某一个时期的利润和企业所具有的实际价值或实际经济意义是不一致的，与这个企业的发展趋势也可能是不一致的。第二，没有考虑到资本成本。从整体上看，企业运作所需要的资本主要由两部分组成：债务资本和权益资本，两者的使用都不是免费的。债务资本的所有者即债权人要求企业定期支付利息，这是一种显性的资本成本；权益资本的所有者即股东则要求公司提供一定的资本回报，这是隐性的资本成本，但却是客观存在的，因为投入公司的权益资本也可以投向其他盈利项目，其他项目所带来的收益就是权益资本的机会成本，股东要求企业给他们的资本回报必须大于或等于其机会成本，否则就会将资本投向其他项目。权益资本的成本就是投资在风险程度相近的其他项目所能获得的收益，而会计上的利润口径是没有考虑到这部分权益资本成本的。第三，会计的对外报告职能决定了它是审慎的，也就是说，会计记录所提供的价值信息在经营管理的应用有时是有缺陷的。诚然，随着时代的发展，会计方法也在不断创新，并根据国际公认的会计准则对利润做出必要的调整，但是因为任何改进都改变不了它的基础，就是按实际发生的真实的资源流入流出来计价，并且任何改进都会带有主观性和技术上的误差，因此这些改进不能从根本上解决问题。

（二）股东财富最大化

股东财富最大化是指企业通过合理运营，为股东带来最多的财富。在市场经济条件下，股东财富通常由其所拥有的股票数量和股票的市场价格两方面来决定，因此股东财富的多少也最终体现为股票价格的高低。有学者认为，股价的高低代表了投资者对公司价值的客观评价。它以每股的价格表示，反映了资本和获利之间的关系；它受每

股盈余的影响，反映了每股盈余大小和取得的时间；它受企业风险大小的影响，可以反映每股盈余的风险。尽管他们也意识到相关利益者的存在，但在这种观点下，相关利益者的利益仅仅是制约股东财富最大化实现的约束函数（条件）。

但是，由于股票的分散和信息的不对称，经理人员为实现自身利益的最大化，有可能以损失股东的利益为代价做出逆向选择。另外，股票价格除了受财务因素的影响之外，还受其他因素的影响，股票价格并不能准确反映企业的经营业绩。所以，股东财富最大化目标逐渐受到了理论界的质疑。

（三）企业价值最大化

企业价值最大化是指企业通过合理经营，采用最优的经营策略，充分考虑资金的时间价值与风险和报酬的关系，在保证企业长期稳定发展的基础上使企业总价值最大。自20世纪50年代，两个诺贝尔经济学奖获得者米勒（Miller）和莫迪利亚尼（Modigliani）在他们的经典论文（即M&M定理）中提出企业价值理论以来，该理论引起西方国家经济学家的普遍重视，资产价值的测算、货币的时间价值和风险管理理论构成了金融分析的三大支柱。在过去的二三十年中，美国的许多研究机构都把企业价值最大化作为企业管理的中心工作极力倡导。特别是在20世纪80年代以来出现的跨国公司并购活动中，企业价值最大化的理念已经在企业管理领域得到了普遍重视，逐渐成为企业经营的主要目标。

股东作为企业剩余价值的索取者，通过企业运营为其创造价值，实现其利益最大化，因此，企业价值最大化的本质就是股东价值最大化。当然，股东价值最大化要充分考虑到其他利益相关者的需要，包括管理人员、员工、债权人、客户、政府等。显然，从企业经营来说，股东、员工、债权人、客户、政府等利益相关者都能对企业经营管理产生影响，正是各利益相关者的共同参与，构成了企业的利益制

衡机制，如果试图通过损害一方利益而使另一方获利，结果就会导致矛盾冲突，出现诸如股东抛售股票、债权人拒绝发放贷款、职工怠工、政府罚税等诸多问题，从而影响企业的可持续发展，最终损害企业的价值。由此看来，只有满足了这些重要的利益相关者的需要，企业才能真正为股东创造价值。当然，要满足其他方面的利益，前提是股东能得到充分的回报。因为只有股东能得到足够的回报，企业才能受到资本市场的青睐，获得维持发展的资金，其他利益相关者也才能从企业的持续发展中受益。从理论上来讲，各个利益集团都可以借此来实现其最终目标。因此，企业价值最大化意味着股东回报是首要的，企业必须集中于为股东创造价值，才能有效地平衡不同利益相关者之间相互冲突的利益。所以，应将企业的长期稳定发展摆在首位，并同时强调为股东创造价值这一根本目的，从而在企业价值增长中满足各方面的利益。

与股东财富最大化的企业经营目标相比，企业价值最大化同样充分考虑了不确定性和时间价值，并且它还有着更为丰富的内涵：（1）更强调风险与报酬的均衡，将风险限制在企业可以承担的范围之内；（2）创造与股东之间的利益协调关系，努力培养安定性股东；（3）关心本企业职工的切身利益，创造优美和谐的工作环境，培养职工的认同感；（4）不断加强与债权人的联系，凡重大财务决策请债权人参加讨论，培养可靠的资金供应者；（5）真正关心客户的利益，在新产品的研究和开发上进行人、财、物的投入，不断通过推出新产品来尽可能满足顾客的要求，以保持销售收入的长期稳定增长；（6）讲求信誉，注重企业形象的塑造与宣传；（7）关心政策的变化，争取参与政府制定政策的有关活动，以便争取出台的政策或法规对自己有利。但一旦通过立法形式颁布并付诸实施，不管对自己是否有利，都必须严格执行。

二、现代金融企业的经营目标是企业价值最大化

股份制金融企业是现代企业在金融领域的组织形式，其经营目标同样经历了从利润最大化到企业价值最大化的发展过程。那么，金融企业价值最大化如何实现，又如何衡量呢？下面就一一做出阐述。

（一）金融企业价值最大化目标的实现条件

金融企业价值最大化的实现至少要具备以下四个方面的条件。

1.平衡性：股东、组织、客户、员工价值最大化取得平衡

只有企业实现价值最大化，作为剩余利益的享有者的股东才会享有最大价值；企业价值是未来现金流入的折现值，而现金流入的最重要来源是客户，只有通过良好的服务满足客户的要求、为客户创造价值才能够为企业带来现金流。在竞争日益激烈的市场中，这种重要性也日益突出，所以要实现股东的价值要求，就必须考虑客户价值的最大化；而为客户提供良好服务的员工是企业真正的生产力，人力资源是企业最重要却又难以衡量的资源，要实现为客户创造价值的目标，就必须建立起一种激励机制吸引和留住优秀的人才，而这种激励机制的核心就是如何以员工为组织创造的价值为核心，在人事和薪酬安排上体现员工价值的提升。所以，要实现股东价值最大化，还要考虑到员工的价值。

2.持久性：长期价值最大化

价值最大化的计算公式虽然看起来简单，却具有丰富的内涵。“未来现金流”是一个长期的概念，实现价值最大化要求企业实现可持续发展，要求长期战略、短期计划、具体执行的相互配合，要求短期利益和长期利益的均衡协调。这一点，正是在我们过去的经营中所忽视

的，而忽视这个问题已经让我们付出了巨大的代价，现在，我们的激励体系中就是要鼓励长期价值的最大化和持久性。

3.无私性：部分服从整体

无私性是针对企业内部的要求，即要求企业的每一个局部，包括部门、区域必须要从企业的整体利益出发，不能只考虑自己局部利益的最大化，更不能以局部利益的最大化来损害全局利益的最大化。比如，一个项目从某一个部门或者某一个区域的角度来看可能是一个“好”项目，但是从全局来看，未必有利于企业整体的价值最大化，那么这个项目可能直接损害了其他部门或区域的利益，或者牺牲了其他更好的项目投资机会，无论是直接的损失还是机会成本都是在毁灭价值，而不是创造价值。资源永远都是稀缺的，要让有限的资源产生最大的价值，就必须把资源投到最好的项目上去，无私性在实现企业整体价值最大化的过程中至关重要。

4.战略性：符合战略方向

价值最大化是长期性的，而指导一个企业长期的发展就必须建立起符合价值最大化目标的、具有企业特色的战略。战略是什么，按照迈克尔·波特的解释，战略是对经营活动的选择，是在竞争的环境中，企业根据特定时期的特点不断调整和转换的选择。这一理论放到金融企业来说，战略就是要解决要变成什么样的金融企业、需要从哪些方面去做的问题。若金融企业的长期目标是要成为最具价值创造力的金融企业，那么，必须具体到客户、产品、区域、渠道都要做出选择，比如个人客户以收入较高的富裕客户为重点，产品以对公贷款、一般性存款、个人住房贷款、中间业务、资金业务等为重点产品，区域以中心城市、长三角、珠三角、环渤海等地区为重点发展区域等。追求价值最大化必须按照战略的导向去走，按照战略所选择的最佳经营模式去经营，投入也要从战略的方向去考虑，支持和顺应发展战略的要求，这样才能实现价值最大化或最具价值创造力金融企业的目标。

（二）价值最大化的衡量指标

就价值最大化本身的概念而言，应该把未来各期的收益都折算到当前，但在企业持续经营的情况下，这种计量方法显然是很难操作的。

目前比较流行的衡量价值创造的指标包括经济增加值（EVA）和市场增加值（MVA），这里，我们引入EVA作为衡量企业一定时期价值创造的指标。*EVA*=经调整的税后净利润-资本成本，其中的资本成本就是资本期望回报，因此经济增加值又叫经济利润，或者叫剩余收入，即超过了股东期望回报水平的那部分回报。用企业价值和剩余收益的计算公式可以解释为什么EVA能够反映价值创造。

前面我们已经谈及企业价值可以表示为一系列未来现金流的现值，而西方学者早就论证过企业价值也可以表述为目前账面值与未来剩余收益的现值之和（Preinreich，1938；Edwards and Bell，1961；Peasnell，1982）。奥尔森（1989，1995）、费尔森和奥尔森（1995，1996），将两种企业价值表示方法联系起来的前提是满足净盈余会计联系，即用公式表述为：

$$B_t = B_{t-1} + NI_t - C_t \qquad (1-1)$$

上式中B_t表示时刻t权益的账面价值（包括债权和股权），NI_t表示时刻$t-1$到时刻t期间内的会计利润，C_t为该期间对所有者的净支付。净盈余会计联系要求从一个期间到另一个期间账面值的变化等于利润减去股利净支付。每个期间的剩余收益（*RI*）被定义为该期间的会计利润与该期间的资本成本之差，用公式表述为：

$$RI_t = NI_t - (r \times B_{t-1}) \qquad (1-2)$$

这里的r是资本成本，表示股东期望回报率，假设它是常量。NI_t表示该期间的会计利润。

我们用所有未来现金流的现值表述公司价值：

$$V_t = \sum_{\tau=1}^{\infty} \frac{C_{t+\tau}}{(1+r)^{\tau}} \qquad (1-3a)$$

上式中V_t表示t时刻公司权益（包括债权和股权）的价值，r是折现率（假定为常量），$C_{t+\tau}$代表来自未来期间的现金流，应用净盈余联系，将公式（1-3a）用剩余收益加以重新表述：

$$V_t = \sum_{\tau=1}^{\infty} \frac{(1+r)B_{t+\tau-1} + RI_{t+\tau} - B_{t+\tau}}{(1+r)^{\tau}} \qquad (1-3b)$$

如果令t趋向于∞时，$B_{t+\tau}$/（1+r）$^{\tau}$趋向于零，则公式（1-3b）又可表示成：

$$V_t = B_t + \sum_{\tau=1}^{\infty} \frac{RI_{t+\tau}}{(1+r)^{\tau}} \qquad (1-3c)$$

公式（1-3c）的成立必须以净盈余联系为前提，这一点是至关重要的。稳健会计的处理方式可以改变公式（1-3c）右边的两个项目的相对数量，即在t时刻压低权益的账面值，但是将提高后续期间的剩余收益。斯特恩·斯图尔特将账面值和利润的传统会计计量加以调整，并将调整后的剩余收益结果称之为*EVA*。这时，又可将公式（1-3c）表示成：

$$V_t = B_t^* + \sum_{\tau=1}^{\infty} \frac{EVA_{t+\tau}}{(1+r)^{\tau}} \quad (1-3d)$$

公式中的$B_t{}^*$是经斯特恩·斯图尔特调整后的账面价值，公式（1-3d）提供了*EVA*财务管理系统的理论基础。经济价值V_t与账面价值B_t之所以不同主要在于利得与损失的确认时间不同。经济价值超过账面价值的部分被认为是企业未确认的商誉。公式（1-3d）为该观点提供了一个正式的表述，即企业未确认的商誉是未来*EVA*的现值。如果企业创造的经济价值超过了它投入的资本价值，则该企业是成功的。市场是企业是否成功的最后仲裁者，因而企业所创造的经济价值最后必然导致企业股权和债权的高市值。斯特恩·斯图尔特将市值超过投入资本的部分称为*MVA*，并用公式表述成：

$$MVA = V_t - B_t^* = \sum_{\tau=1}^{\infty} \frac{EVA_{t+\tau}}{(1+r)^{\tau}} \quad (1-4)$$

*MVA*即未来*EVA*的现值，反映公司在市场上的表现。

*EVA*为衡量公司在何种程度上增加股东价值提供了一个良好工具，如果公司的高层管理人员强调并重视*EVA*，那么他们将在一个最大化股东财富的平台上经营企业。同时，*EVA*的计量也能应用于公司内部的各利润中心，它提供了一个在多层面上管理业绩的衡量基准。出于上述原因，*EVA*已在国外一些大公司得到广泛认可和接受，包括可口可乐（Coca-Cola），美国电话电报公司（AT&T），桂格麦片（Quaker Oats），百力通（Briggs&Stratton）和CSX[注]等。华尔街的证券分析师们甚至发现，股价追随*EVA*变化的趋势远远比追随其他因素如每股收益、营业利润率、净资产收益率的变化更加紧密。这种相关性之所以产生，在于*EVA*是投资者所真正关心的。因此，越来越多

的证券分析师正在计算上市公司的*EVA*，并用它去确定市场中的良好买点。

在*EVA*的计算公式中，确定资本期望回报率是一个关键环节。按照资本资产定价模型（CAPM模型），资本的成本一部分为无风险收益率，另一部分为风险溢价。无风险收益率可以考虑以长期国债利率作为基础，而风险溢价则需从股东风险承担与回报的要求考虑。金融企业的期望回报率一般定得并不高，以花旗银行为例，其全球资本期望回报率水平定为13%，而实际回报水平可以达到或超过20%。正是因为超过了期望回报率，所以企业才为股东创造了剩余收入，通过设计适当的激励制度，经营管理者可以凭借其管理才能与股东分享剩余收入，从而实现股东和经营者的价值最大。那么，是不是可以认为只要*EVA*等于零，能够满足资本回报就行了呢？答案是否定的，因为如果只满足股东期望回报，那就意味着仅仅弥补了股东因为将资本投入到你的企业而牺牲了投入其他项目获利的机会成本而已，并没有给股东创造剩余收入。换言之，如果只是满足了股东的机会成本，那么股东为什么还要将资本投入你这个企业，投到其他项目上的结果不也一样吗？所以仅仅提供股东期望回报不是价值最大化，这种情况下，经营者也不能获得剩余的报酬，只能拿到基本工资，没有绩效报酬。

三、现代金融企业追求价值最大化的外部压力

一般而言，现代金融企业的竞争压力主要来自四个方面：产品和服务市场；资本市场；管理型人才市场；控制权市场。在这四个市场中，适应市场变化和实现金融企业价值最大化的压力都是巨大的，金融企业需要同时克服这些外部竞争压力。

（一）新经济环境下产品和服务市场的压力

在全球化、技术进步、政府放松管制和市场多变性等因素的综合影响下，金融企业在产品和服务市场的竞争越来越激烈。随着市场竞争的加剧，现代金融行业的竞争环境已经发生了空前的改变，强有力的同业竞争者每天都在推出新的产品和服务，金融企业赚取超额收益的机会越来越小，再加上客户需求变化迅速，金融企业必须具备快速发现和适应市场需求，及时调整产品设计、营销和服务的反应能力。为了创造金融企业价值，管理者必须善于把握产品价格超过产品成本的经营机会。追求超额收益对金融企业管理者持续产生巨大的压力，促使他们不断开发新产品，提供优质服务，满足消费者需求并创造能带来可观收益的产品。因此，金融企业管理者必须具备在不同经济环境下通过提高产品和服务的竞争力来增强持续创造价值的能力。另一方面，金融市场上金融创新层出不穷，在丰富金融工具品种、拓展金融服务范围的同时，也派生出利率风险、汇率风险和表外风险等新的风险，使金融风险进一步加大。如何规避风险，也是金融企业管理者面临的重要挑战之一。

（二）资本市场的压力

一方面，对于一家金融企业特别是上市金融企业来说，管理者始终会面临一个同样的问题：争取投资者的投资。金融企业只有不断吸引投资者的投资，才能获得持续发展的资金，增强抵抗风险的实力。日益精明的投资者现在开始在全球范围内选择可行的投资项目。在对价值创造进行预测时，投资者变得越来越没有耐心，大股东甚至直接插手公司业务，撤换业绩不佳的管理人员并更换管理团队。由于资本市场提供了越来越多的投资机会，机构投资者对金融企业业务的干涉只会加强。

另一方面，资本市场对于公司内部控制和信息披露准确性的要求日益严格。2001年以来，美国上市公司接连爆发财务丑闻，美国国会

于2002年7月以压倒性多数通过了《萨班斯-奥克斯利法案》（*Sarbanes-Oxley Act*），该法案从加强信息披露和财务会计处理准确性，确保审计师独立性等改善公司治理的有关重要方面对美国现行证券法、公司法进行了重大调整，其中与上市公司密切相关的内容包括：一是对审计机构的监管，禁止外部审计人员向审计客户提供非审计服务业务，诸如簿记、账务信息系统的设计和操作、资产评估、出具公允意见或者就非现金出资出具报告等业务；二是严格界定了公司首席执行官与首席财务官的责任和义务，要求上市公司一旦出现财务报表需要重新核实的情况，首席执行官和首席财务官必须向公司返还其在先前12个月之内获得的所有基于职务表现的奖励性薪酬和其所有通过出售公司所发行证券获得的利润；三是在高管人员的激励机制问题上进行了新的规定，禁止上市公司对其董事长或高级经理提供任何形式的信贷支持；四是强化独立董事的独立性，要求公众公司必须设立审计委员会，而且其成员必须全部由“独立董事”组成，并就审计委员会的职能做出了规定，对独立董事的“独立”含义进行了明确的界定等。法案明确规定，该法案也适用于非美国公司，即对国内外公司一视同仁。

对于上市金融企业来说，必须满足日益严格的资本市场的监管要求，同时，必须不断创造价值，才能维护现有投资者，并吸引新的投资者。

（三）管理型人才市场的压力

公司成功与否在很大程度上取决于公司管理人员的素质，而最优秀的管理人员会选择能为他们提供良好的晋升机会和优厚薪酬的公司去工作，信息时代的来临和全球化竞争等变革导致各行业对高级管理人员的需求大增，职业经理的才能成为了一种“稀缺资源”。在竞争日趋激烈的市场环境下，职业经理人有着受到投资者特别是资本市场中的机构投资者关注的业绩压力，投资者以其所持股份的投票权弹劾表

现不佳的管理人员，使能力不足或职业操守不良的经理人被淘汰出局。在这样一个对优秀管理人员争夺越来越激烈的市场中，致力于创造价值的金融企业，尤其是执行以实现价值为本的薪酬制度的金融企业，很容易吸引到一流的管理人才，以提高金融企业创造价值的潜力，反过来创造高价值的金融企业又提高了对管理人才的吸引力，进而形成良性循环。

（四）控制权市场的压力

重组、杠杆收购、恶意收购和反向收购已成为管理者在经营决策中必须考虑的因素。从近年来史无前例的兼并、剥离及公司重组的风潮中我们得到了一个现实的结论：没有做到以寻求股东价值最大化为管理目标进行经营的管理者无法满足股东的要求，金融企业的管理者应该和潜在的恶意收购者一样，从金融企业价值的角度来审视自己的金融企业。

控制权市场中的投资者们不断地寻找管理不善的公司，对这些公司经营战略的重大调整往往可以急剧地提高其股票价值。有些公司的“价值缺口”（即实际价值与潜在价值的差额）非常巨大，以至于恶意收购者即使多付30%～50%的额外费用来掠取公司的控制权仍然有利可图。价值缺口的存在以及金融资本的可获得性造就了一批公司收购者，他们通过夺取公司控制权的收购活动对公司（甚至是一些巨型公司）构成了致命威胁，其结果是，许多公司的高层管理人员不得不更加关注公司股票在证券市场的表现。成功实施价值管理是目前防范恶意收购的最好办法。

四、现代金融企业追求价值最大化的内部压力

在现代市场经济中，随着生产社会化的发展，企业的所有权与经营权相分离，资本所有者自行经营管理企业受到了限制，所有者必须委托职业经理人代理行使经营管理职能，其运行是按照下列委托代理关系进行的：出资人（股东）通过股东大会选出董事会，委托董事会管理他们的财产；作为最高决策机构的董事会聘用高级经理人员执行其决策，并委托他们在其授权范围内经营企业，企业的经营管理实际上是由经理人员具体控制和执行的。在此情形下，由于委托人与代理人各自追求的目标不尽相同，甚至相互冲突，所以会产生诸如道德风险和逆向选择等一系列委托代理问题。具体到金融企业，影响金融企业价值最大化目标实现的内部压力是指作为金融企业所有者的股东在委托管理者经营管理时，由于二者利益不一致所产生的压力，这种压力往往是影响价值最大化目标实现的主要原因。

五、实现金融企业价值最大化目标的内部管理机制

在企业内部，从管理学的角度来讲，有两个比较重要的管理思想。

（一）提升效率的五星模式

提升效率的五星模式具体指的是战略、组织结构和流程、激励制度、人力资源和企业文化。一个公司要管理好，需要有五个方面的统一性。这五个方面是：以战略为龙头，战略是第一个方面；其次是组织架构和流程，它必须和战略保持一致；还有激励制度，也必须和战略保持一致；再有人力资源管理体系以及企业文化，这五个方面相当于一个五角星，每一个与另外四个之间都必须相互一致，保持一致性，这样一个公司内部才能够管理好。

（二）管理成功的“4+2”法则

美国一家咨询公司对全球最成功的100家企业的管理进行了调查，调查结果发现，在管理的要素中有四项特征要素是它们所共同拥有的，这四个要素包括战略、流程或执行力、激励机制、企业文化。另外，这些企业还都有其他各自出色的两个方面，如人才、产品、技术等，来保证企业内部管理的成功。而这些方面放在一起最终最为核心的就是激励机制，即激励机制能不能体现股东价值的要求，激励机制搞好了，股东价值的目标就可以实现。总的来说，现代金融企业要实现价值最大化的经营目标，除了要有良好的公司治理架构的组织形式和完善的决策制度以外，还要实现内部机制的建设，具体包括：人力资源激励约束机制、以薪酬为核心的激励约束机制、风险和收益平衡机制、信息的反馈和控制机制、监督处罚机制。如果把这些机制建立起来，将有利于保证金融企业目标的实现。

---

1. CSX为美国一家运输公司。

第三节　以价值为核心的现代金融企业管理体系

为了实现金融企业价值最大化的目标，金融企业需要在各个层面上获得持续的竞争优势，这依赖于形成一个以价值为核心的完整管理体系来辅助实现。本节构建了以金融企业战略管理、金融企业财务管理和金融企业公司治理为要素的金融企业价值管理体系，通过这三方面的有效协调和配合，在金融企业中形成一个通用的价值创造原则、一种持续的价值创造文化。

一、金融企业战略管理

金融企业战略是金融企业发展的长期性和全局性的谋划，是构成金融企业成长的关键要素之一。金融企业战略管理的机制流程包括战略制定、战略实施与战略控制。金融企业战略是最重要的管理活动，对金融企业价值会产生持续的重大影响，并且能提升金融企业的长期价值。

创造价值最基本的方法就是识别、评估和采纳那些预期收益超过资本成本的战略，并且在尽可能长的时间里帮助企业创造并保持竞争中的优势地位。金融企业战略管理的主要功能是帮助管理者在金融企业各业务单元中构建创造价值的适当战略。战略分析工作要求管理人员要对当前的市场经济状况和金融企业内各产品或业务单元的竞争地位进行实际、彻底、客观的分析。接下来，分析工作要对各产品或业务相关现金流的水平、风险、增长率和持久核心竞争能力做出全面、准确的预测。这样，管理人员就拥有了确定各项业务的价值创造潜力所需的基础数据。通过对每一业务单位的战略评估，可以得到有关市

场和竞争特点的详细信息，明确金融企业目前战略的概况。金融企业目前战略和金融企业经济价值之间的联系在于战略对金融企业未来现金流的水平、风险、增长和持久性具有重大影响。

二、金融企业财务管理

当前，金融企业的首要任务之一就是建立并实施先进的财务管理系统，包括报告和监控财务成果、保证增长性筹资及时到位、协助业务单元做出正确的决策、评估并管理各种风险以及建立实施能够创造价值的、富有创新性的运营和财务结构。可以说，财务管理与金融企业价值密切相关。

金融企业财务管理分为三个层次。第一个层次是传统的会计职能，金融企业要遵守信息公开披露要求，同时还要为管理者及时提供信息以监控、管理金融企业业绩。因此，在大型企业中，首席财务官（CFO）一般是由董事会聘任而非总经理聘任。而会计的职能又可分解为三块：一是监督控制，即监督及控制金融企业的经营运作；二是反映信息，即通过会计数据充分反映金融企业的运营情况；三是规范反映信息，在这里所说的规范，不仅仅是指会计报表，而是说金融企业整个运营的实际反映，包括各部门费用、利润来源等，而会计所反映的信息应该是真正的企业管理信息，而非简单的财务报表。第二个层次是财务，主要体现在为计划制订、决策选择和资源分配提供支持。可以说，财务是资本预算、业务计划和激励机制等金融企业关键管理制度的纽带。第三个层次是公司财务，着眼点在于企业的价值、股权的价值，是通过业务经营和股权交易来实现金融企业价值的最大化。先进的财务管理经常评估创新方法，为金融企业创造价值。

在金融企业财务管理系统的三个功能中，如何管好钱、用好钱是目前职业经理人所应具备的基本知识，而公司财务部分则取决于财务

人员专业知识和专业技能的掌握程度。好金融企业与差金融企业的根本区别在于能否让资本在经营过程中增值；增加收入、扩大市场份额和产品创新等行为，都是为了企业价值最大化这个最终目标而进行。

三、公司治理

将公司治理与价值创造联系起来是实现企业价值最大化目标的关键，良好的公司治理结构直接影响金融企业价值的创造。公司治理结构涵盖的内容较为宽泛，包括高层管理人员、董事会和投资者之间的联系与相互作用，以及高层管理者与业务单元之间的关系。为了实现金融企业价值最大化目标，需要围绕绩效评估、薪酬规划和投资人沟通这三个方面来建立与完善公司治理结构。

（一）绩效评估

有效的管理模式一般都有一套完善的绩效评估体系，这样就可以保证所有的经营活动都与价值创造这个总目标协调一致，并且所有的员工都可以衡量和评判自身的工作与企业价值创造之间的联系。好的绩效评估体系还可以提高决策制定和决策执行的质量。

如今，奉行价值最大化理念的企业都会用到基于价值的绩效评估指标，如经济增加值、股东回报率、投资现金流收益率、股东价值增值等。尽管没有一个绩效评估指标能满足企业的各种需要，但可以通过把绩效评估指标分解成一个个的价值推动因子，总结出绩效评估指标所共有的要素，即业务增长、毛利、税率、营运成本、资本支出、资本成本和竞争优势的持续时间。理论上看，企业无论改善这七个要素的哪一个都能提升公司价值，但由于每个企业面对的环境不同，采取的策略也会有所差异。

在以价值为核心的金融企业管理体系中，管理者要把重心集中在业务单元的绩效评估结果上，这样可以清晰地评价和监控金融企业价值的潜在推动要素，如边际收益、业务增长和资产管理等。管理活动与价值推动要素之间的联系对制定真正有效的激励方案非常重要。

（二）薪酬规划

实现长期价值创造的一个必要激励因素是设计合理的薪酬规划，以此在金融企业各个层面上实施激励。传统激励机制是以每股收益等会计数据作为激励的基础，而以价值为本的激励方案要对传统激励机制进行重大改进。为此，金融企业必须做好以下三项工作：一是设计股东与管理层的剩余收益分享机制；二是吸引、激励和和约束高级管理人员；三是致力于长期价值创造。

设计良好的薪酬计划可以鼓励管理层采取有利于股东利益的行为，让管理层实现自我监督，但薪酬计划不能约束管理层的行为。整合职工目标和股东目标最有效的方法就是通过股票期权、职工期权计划甚至杠杆收购的方式把职工变成股东，引导管理人员致力于长期的价值创造。

（三）投资人沟通

投资人关系是提升股东长期价值的主要因素。金融企业应识别出金融企业有影响力的股东并向他们解释金融企业的战略和行为以及这些战略和行为对金融企业价值的作用。投资人沟通活动要披露所有相关信息，以增强投资人对金融企业的信任，提升他们对金融企业未来现金流的预期。在沟通中，应避免过分夸大金融企业的未来发展预期，因为如果金融企业的实际业绩低于预期，那么市场反应的损失通常比高估预期引起短期股票上升所带来的利益要大得多。

第二章　现代金融企业财务管理概要

金融市场的快速发展对现代金融企业的财务管理提出了新的挑战。进入21世纪以来，金融企业财务管理的目标、职能、作用和范围都发生了深刻的变化，财务管理在金融企业经营管理活动中的重要性不断提高。本章将介绍金融企业财务管理的基本概念、主要职能及其发展变化过程，重点讨论财务管理各职能之间以及财务管理职能与其他经营管理职能之间的互补关系，同时揭示财务管理者应具备的素质和建立先进的财务管理文化对于行使财务管理职能的重要作用。

第一节　现代金融企业财务管理的作用和主要职能

在现代企业的发展过程中，财务管理理论的演变过程也就是财务管理职能不断深化和完善的过程。伴随着企业治理结构的改革和创新，企业的经营目标不断变化和发展，财务管理职能也从最初的核算报告阶段发展到现在的基于价值管理的阶段，这一变化过程离不开人们对企业性质和财务本质认识的提高。因此，研究现代金融企业财务管理的主要职能，必须首先了解现代企业财务的本质等财务管理的基本概念。

一、财务管理的基本概念

要正确理解财务管理的职能，首先要理解财务的本质，因为财务管理的职能就是根据财务的本质，研究企业资金及其运动规律，实施管理职能，在管理中处理好各种关系，协调好各方利益，最终实现财务管理的目标或企业管理的总体目标。

（一）财务的本质

自从有财务工作以来，人们对财务本质就有着不同的理解：有人认为财务就是纯粹的企业货币收支活动；有人认为财务本质是企业在物质生产领域内进行生产、交换、分配过程中发生的通过货币表现的经济关系；有人认为财务的本质是企业资金运动；有人认为财务的本质是分配；还有的人认为财务的本质是企业再生产过程中的价值运动及其体现的经济关系，甚至有的人认为财权流就是现代财务的本质。

这些理解都是从不同的角度抓住了一个侧面，都不准确、不全面。从企业整体的经营运作过程来看，我们认为财务的本质是企业客观上存在的资金及其运动。实际上，我们目前的计财工作就是根据资金运动的规律进行管理，以实现价值的创造。

（二）从筹资到投资——财务管理理论的演变

有人将21世纪的财务管理概括为网络财务、财务再生策略、财务资源规划、财务战略评价、竞争财务及财务管理工程等。要真正了解财务管理是什么，还是应该从财务管理理论的发展演变谈起。

事实上，在原始社会中期就出现了财务管理的雏形。从周朝时期的周公姬旦提出的“勤政、裕民”思想，到春秋战国时期孔孟儒家的“富民富国、崇俭节用”思想，无不闪现出朴素的财务管理思想。但真正意义上的财务管理形成于19世纪末20世纪初，从那时起，我们可以把财务管理思想的演变划分为四个阶段。

1.19世纪末20世纪初，传统财务管理理论形成，即财务管理主要研究如何筹集资金扩大经营规模，并用法律手段来规范筹资者行为以保护投资者利益，也就是“重筹资”阶段。

2.20世纪50年代后期，市场竞争日益激烈，市场力量由买方所控制，即出现了供大于求的情况，在这种情况下，企业家越来越关心资金运用的效率，这时，财务决策成为财务管理的主要内容，进而产生了注重事前控制，强调以资产管理和资金运用效率为核心的资金营运管理。由于相关数据计算在这一历史时期趋于精确，因此货币的时间价值受到了人们的普遍关注，资本预算方法、资产组合理论日益成熟。这一时期财务管理的主要特点就是“重运用”。

3.20世纪60～70年代，对资金运用效率的追求引起了投资理论的发展。西方投资财务管理理论飞速发展，有三种表现：一是建立了合

理的投资决策程序；二是形成了完善的投资决策指标体系；三是建立了科学的风险投资决策方法。可以说，财务管理在这一时期进入了“重投资决策”阶段。

4.20世纪80年代以后，西方财务管理理论的研究重点转移到不确定条件下企业价值的确定及市场不完善性对企业价值的影响等方面。概括起来就是财务管理进入“重企业价值”阶段。

实际上，财务管理就是集财务预测、财务决策、财务计划、财务控制和财务分析等方法于一体，以筹资管理、投资管理、营运资金管理和利润分配管理为主要内容的企业管理活动。具体包括：短期融资与投资管理，长期融资与投资管理，财务计划与财务报告，资本结构、股利政策、投资决策、收购兼并、股票拆细等影响企业价值的管理，跨国公司财务管理等。正因为财务管理活动渗透到企业经营管理活动的各个环节并发挥着引导、支持、控制、分析和评价等多方面的职能作用，所以说财务管理目标和企业经营管理目标在总体上是一致的，它是从财务这个独特的视角来诠释企业价值创造的全过程。

（三）金融企业财务管理

金融企业与其他企业的财务管理有相似之处，但二者又存在着显著不同。

首先，它和其他企业的财务管理尽管终极目标都是追求价值最大化，但在管理职能和表现形式等方面又有区别，其他企业往往采取负债经营方式来获得生产活动所需的资金，而金融企业作为经营货币的特殊企业，则必须强化其资本管理的职能，力求在控制风险的同时谋求最大的收益。

其次，金融企业的财务管理可以分为狭义与广义两类。狭义的财务管理，仅仅包括对金融企业财务收支的管理，或者更小的范围，即

通常所说的成本、费用支出的管理，没有涉及收入管理。传统意义上的财务管理，是将会计的核算、反映、报告和费用控制作为主要内容，且将核算作为其主要职能，这显然太单一。金融企业作为经营货币资金的特殊企业，应将广义的或全面的金融企业财务管理贯穿其经营和资金运动的整个过程，包括对流动性管理、利率和风险管理、资本账户管理、成本和盈利性管理、分配管理等方面的内容，它不仅涉及财务部门，同时还涉及资产负债管理委员会、资金部门等金融企业各个部门和方方面面。广义的或全面的金融企业财务管理具体含义主要包括以下三个方面：第一，财务管理工作贯穿于金融企业各项业务活动的始终，各项业务的经营管理都必须讲效益、讲成本；第二，金融企业各级机构、各部门都是财务管理的主体，都要编制和执行财务预算，都要从不同角度承担相应的财务管理责任；第三，对金融企业各项工作的评价考核都要强调财务观念，要将财务效益的分析作为评价各级、各部门工作业绩的中心。因此，它是一个大财务的概念，与传统意义上的财务会计核算及报告职能有着根本性的区别。

从全面财务管理出发，财务管理决不应该只是财务部门的事，而应是整个金融机构每个部门、每个员工的事，无论是成本中心，还是利润中心，所有行为都与财务有关，要使各级机构、各部门乃至每一个员工都成为价值管理的参与主体，这是建立全面财务管理体系的重要基础。

（四）财务管理的核心——基于价值的管理

随着知识经济时代的到来，金融企业的外部经营环境发生了巨大变化，金融企业的服务需求、服务产品和业务经营方式也因此不断改变。这些变化必然会促使金融企业内部管理做出积极的响应和合理的调整，金融企业的经营目标发生了改变，由传统意义上的增加市场份额、增加盈利逐步演化为增加股东的价值并力求使股东价值最大化。而经营目标的改变，又促使财务管理职能随之发生改变。于是，基于

价值的财务管理走上前台，逐步成为现代金融企业财务管理的核心内容。

那么什么是股东价值呢？美国西北大学凯洛格商学院名誉教授埃弗雷·拉帕波特1986年在《创造股东价值》一书中提出了评价股东价值的经典公式："股东价值=公司价值-债务=公司现金流入-现金流出-资本加权平均成本-债务"，由此产生了多种股东价值计算模型。主要包括经济增加值、现金增加值和投资的现金流收益。其中，经济增加值法是美国思腾思特公司提出并注册的，是以税后净营业利润与全部资本成本之间的差额作为企业每年创造的经济增加值。现金增加值法是瑞典的咨询公司（FWC AB）开发的，是以5年的平均现金增加值指数的折现值为指标，该指标等于或大于1意味着企业创造了价值。其中，现金增加值指数等于经营现金流的现值除以经营现金流需求的现值；经营现金流需求等于假定以与通货膨胀率相同的比率（使内部收益率与最初投资的资本加权平均成本相等）增长的年现金流总量。投资现金流收益法由波士顿咨询集团公司和HOLT价值联合会提出，它把货币总额或内部收益率的未来现金流作为资本的加权平均成本。尽管三种模型在形式上不同，但核心内容基本上是一致的，即评价股东价值时既考虑了资本的成本，又考虑了货币的时间价值及现金流的概念。

对股东价值认识的深化促进了金融企业在经营管理上紧紧围绕实现股东价值最大化的目标做出最优的决策，同时在业绩管理方面也取得了新的突破。

（五）财务部门如何创造价值

到现在为止，我们已经了解和认识到财务管理的职能是创造价值和实现股东价值的最大化。随之而来的一个问题就是：财务部门在价值创造过程中起着什么样的作用？

1.科学配置资源创造价值

由于财务部门本身并不经营产品，因此，财务部门本身并不直接创造价值，但是其重要职能是通过配置好财务资源来促进企业的价值提升。财务部门通过科学配置财务资源，能够支持和引导各项业务的健康发展，促进产品、区域、客户、行业等多维度结构调整，全面提高投入产出效率，进而提升企业价值。

2.严格控制成本创造价值

在日趋激烈的市场竞争中，成本控制已成为企业生存和提高竞争能力的重要手段。企业通过实施全过程成本管理，创新降低成本的方法和手段，从战略高度对行为和成本结构进行分析，并为企业战略决策提供必要的成本信息支持，有效降低企业成本，实现产出的最大化，提升企业价值。

3.资本运作创造价值

有效的资本运营与管理已成为现代企业实现股东价值最大化的重要手段。企业能够通过提高资本充足率、优化资本结构、降低资本成本等途径优化资本配置效率，直接创造价值。合理的并购行为则为企业争取到更多的业务和利润增长机会，带来企业价值提升。

4.规范管理创造价值

在有效资本市场中，企业管理规范、信息透明是吸引投资者的重要前提。相对于管理不规范的企业，管理规范的企业制度健全，内控严密，治理机制合理有效，信息披露真实、完整、准确，操作风险度较低，可以获得投资者的青睐，从而提升企业的价值。

二、现代金融企业财务管理的目标

财务管理的目标是企业希望通过财务活动实现的结果，它决定了财务运行的基本方向，是评价企业理财活动是否合理的基本标准。企业财务管理目标服务于企业的经营目标，因此，一般意义上，现代金融企业的财务管理目标就是金融企业要追求的经营目标，即金融企业价值最大化。

然而，现代金融企业财务管理的目标并不等同于其经营目标，这是因为企业经营目标与财务目标的关系是整体与局部的关系，财务目标只是企业目标的组成部分。金融企业价值最大化作为现代金融企业的经营总目标，它的实现要依赖于若干具体目标的实现来保证，它们共同组成价值最大化目标的科学内涵，一般可将这个总目标分解为以下具体目标（或称金融企业目标子系统）：资源配置目标、管理决策目标、成本目标、服务质量目标、财务管理目标。由此可见，现代金融企业的财务管理是在坚持金融企业价值最大化这一财务管理目标前提下，实施以创造价值为核心的一系列财务活动，而财务管理目标的实现是金融企业经营目标实现的有力杠杆。

三、现代金融企业财务管理的主要作用

现代金融企业通过在金融企业内部和外部强化财务管理的核心理念，全面推进财务管理体系高效运转，以取得战略性效果来创造最大的股东价值。现代金融企业财务管理的主要作用体现在以下三个方面。

（一）业务单元的伙伴

在影响战略、管理企业业绩的工作中，财务管理处在最核心的位置。它既能通过年度预算流程开展资本规划和资源分配，又在业绩度量和绩效考核中发挥着核心作用，而业绩度量和绩效考核反过来也能

够强化和引导企业的日常运营。因此，当今财务管理不再是传统意义上单纯监督和控制各业务单元，而是各业务单元的合作伙伴，辅助包括执行总裁和业务负责人解决企业价值创造过程中的问题和制定出创造价值的最佳决策。

（二）强化市场规则

现代金融企业财务管理职能的发挥已经延伸到金融企业经营的外部市场环境，日益成为沟通金融企业业务单元和外部市场的桥梁，外部市场环境包括投资者、监管当局、信用评级等中介机构、股票分析师等，财务管理职能的发挥能够把市场上的各种观点和信息引入金融企业内部，同时也把金融企业推向了充满机会和挑战的市场。因此，财务管理必须围绕影响运营业绩、资本变化和价值增长等最重要的因素，在强化市场规则的外部环境条件下，根据实际的股东价值创造目标，为各业务单元设计关键的业绩指标。

（三）独立的裁判

现代金融企业财务管理的职能在很大程度上是通过财务总监（财务副总裁、首席财务官）作用的发挥得以体现的。财务总监要能够通过成为业务单元的伙伴并理解其需要，同时从促进金融企业整体发展的高度总揽全局，在各业务单元争夺金融企业稀缺资源的情况下做出正确的决策。因此，在金融企业内部涉及资金转移定价、成本分配等问题上，财务总监可以成为独立的裁判。为正确行使这一职能，金融企业不应该要求财务部门承担损益责任，财务部门也不应该为了避免利益冲突而设计影响价值创造的激励制度。当然，在涉及资金管理等能够创造利润的业务决策领域，财务部门同样承担着价值创造的职能和责任。

四、现代金融企业财务管理的主要职能

随着现代金融企业的发展，金融企业财务管理的主要职能从单纯管理财务收支发展为负责财务规划和业绩管理，近年来又扩展为制定财务战略。我们可以从财务管理的主要职能中清晰地看出这种变化过程，这一过程同时也是财务管理理念不断变化和更新的过程。

（一）财务报告

在财务管理职能发展的第一个阶段，财务部门只是作为报告部门负责对内、对外的财务报告和会计核算，充当着“核算员”、“报账人”或“报告人”的角色。财务报告也只设计成可包容多种报告信息（例如，按分行、产品、客户盈利能力划分）和适用于不同利益相关者的报表（例如，可提供给金融监管当局、股东和本机构内部）。

在这一阶段后期，财务分析开始对金融企业的经营管理决策发挥作用，同时，由于税收对企业的影响日渐重要，税务事项的管理引起了财务部门的关注，并逐渐丰富了财务管理的职能。在现代金融企业经营管理过程中，税收往往直接或间接地影响到金融企业的许多业务决策。政府通过征税对金融企业的行为产生了深刻的影响，金融企业在做出财务决策时必须适应税法的变化并深刻理解其对金融企业各项经营指标的影响，进而采取有针对性的措施将税收对金融企业价值的影响降至最低。

（二）财务监控

随着财务管理职能不断扩大，设计和实施各种控制措施成为与报告职能同样重要的任务，财务部门需要对各种成本和费用以及风险进行跟踪、控制和报告，并承担控制责任。此时“控制人”成为主要角色。

财务监控的内容包括财务监督、内部控制、成本和供应管理等。通过实施财务监控，可以发现金融企业经营过程中的异常情况和可能存在的风险事项，从而采取有效措施来避免金融企业的经营管理偏离正常的发展目标，但这种监控毕竟是事后的行为，对金融企业已经形成的资产损失仍显得无能为力。

（三）价值创造

在这一阶段，随着金融企业内外部信息日益繁杂，金融企业的业务也日趋复杂，管理者要求财务部门能分析处理各种信息，并为决策提供必要的支持。财务部门不但要对市场和行业具有深入的了解，更要从多个视角看待价值创造问题，将管理的重点放在价值创造上。财务部门在这一阶段成为"价值创造的管理者"。

（四）战略伙伴

在第四个阶段，财务部门已经跨越了分析领域而成为金融企业的"战略伙伴"，财务管理职能也以更高层次的战略财务的身份在企业价值创造过程中发挥着举足轻重的作用。此时，财务人员需要具备演讲技巧和说服能力以向其他部门或人员进行财务分析并解释财务数据，包括金融企业价值观和价值的评价标准，力图辅助管理层决策与股东利益最大化这一目标保持一致。

就目前而言，我国金融企业的财务管理还处于二、三阶段之间，而且在"控制人"和"价值创造的管理者"这两个角色之间，更偏向于"控制人"。目前国际上只有为数不多的金融企业财务部门发展到了第三个阶段，发展到第四个阶段的财务部门则是凤毛麟角。因为在一般人看来，进行财务分析并给他人提供解决问题的建议就是财务部门的全部责任了。而实际上，随着金融企业的发展，必然要推动财务部门成为股东利益的维护者，旨在实现股东价值最大化，财务部门的职能应从初级阶段向中高级阶段发展，最终成为金融企业的"战略伙伴"。

随着财务部门职能定位的转变，作为金融企业的财务管理者也要及时进行角色转变，只有这样才能更好地适应财务管理职能的变化需要，及时跟上金融企业创造价值的步伐，充分发挥财务管理的职能作用。

五、金融企业财务管理职能的组织分工

（一）总分部财务管理职责的界定与汇报路径

总部计划财务部是主管全企业计划、财务工作的综合管理部门，主要职能是：负责组织编制和调整年度综合经营计划并组织实施，拟定财务政策、财务资源配置方案，编制全企业财务预算，负责全企业财务收支的统一管理和各项财务支出及损失处置的控制、本级财务管理、组织实施管理会计、资本和资本性支出管理、海外分部财务管理、集中采购、财务监管等工作。

分部财务管理的职能主要是将总部的经营方针和管理要求逐级传导到基层机构，并结合自身的实际情况，从防范风险和支持促进业务健康发展的角度出发，补充和完善各项管理办法，监控各项财务指标，开展绩效评价工作，并使财务资源得到充分有效的配置，为价值最大化目标的实现积极开展财务管理工作。

尽管财务管理职能在总分部之间的侧重点有所不同，但经营目标都是追求金融企业价值最大化。为保证财务管理职能发挥积极作用，总分部之间的信息沟通十分重要。为寻求最佳的汇报路径，建立充分有效方便快捷的沟通机制是十分必要的。因此，金融企业必须开发和完善企业资源管理系统，建立信息反馈机制，并通过严格的财务授权管理规定规范财务行为，防范财务风险。

（二）财务管理部门与业务部门财务管理岗位之间的职责界定与沟通机制

金融企业必须高度重视财务管理，以使金融企业的决策和管理过程更加协调和规范，督促所有部门认真执行财务风险参数指标，金融企业的决策都必须以严格的财务分析为依据。财务管理人员要与业务管理人员建立良好的合作关系，指导、建议和支持业务部门做出正确的决策，并且协助制定和执行金融企业战略。金融企业战略会影响自身资本结构、资产结构、业务组合、风险管理和在投资者心目中的形象。

业务部门财务管理人员主要通过提供财务分析来帮助部门做出决策，并辅助决策与增加金融企业价值的目标一致。另外，财务管理人员应帮助本部门认识到与其他部门的相互依赖关系，并与这些部门共同努力，推动部门之间协调合作。与此同时，财务管理人员还应帮助培训业务部门员工，以普及全企业员工的财务理论知识并提高他们的财务风险意识，推动金融企业转变经营理念，积极参与金融企业的价值创造。

财务管理部门与业务部门财务管理岗位之间应建立有效的沟通机制，财务部门应及时将最新的财务技术和方法应用到具体业务部门，分派到业务部门的财务管理人员必须保持与总部财务部门的联系，以掌握最新的财务要求和核算技术。为实现共同的经营目标，金融企业财务管理部门应以多种方式与金融企业中的其他部门相互配合，特别是与业务部门的财务管理人员相互沟通，这些方式包括:

1.财务管理部门凭借改变自我、把握脉搏和分析家的作用，应当扮演业务部门经营顾问的角色，如果贷款部门改变贷款组合的结构，那么财务管理部门就可以告诉它这种改变将会对金融企业的风险结构和盈利能力产生什么影响。

2.财务管理部门通过设计和编制经营管理报告，为所有的业务部门提供经营与盈利情况的数据。

3.财务管理部门制定的财务政策，保证了业务部门能够遵循执行金融企业资产负债管理政策和决策，使业务部门的经营行为与全企业的发展规划和目标保持衔接。

4.在制订计划的过程中，财务管理部门可以为业务部门提供财务状况信息和界定风险管理的目标，从而为整个计划的编制提供便利，并参与对所有业务部门上报计划的管理审查和平衡调整。

（三）主要财务管理职能之间的界定与协调配合

在金融企业运营过程中，财务管理的不同职能之间相互协调和配合，发挥着各自的积极作用。

1.战略规划和年度综合经营计划

金融企业的发展规划可以分为多种层次，第一级是发展规划，通常表述为战略规划或者中长期发展计划，它包括金融企业发展的指导思想、相关理论、目标和发展方式等。第二级是战术计划，涉及确定与完成发展战略相配套的任务和行动等。第三级是财务计划和预算，它将发展规划和战术计划中确定的发展目标、战略和任务转变为财务经营目标，这一过程同时也是将发展规划中的战略设想和目标转化为年度经营目标的过程。在实际工作中，我们通常将第二级战术计划和第三级财务预算合并为年度综合经营计划。年度综合经营计划确定了金融企业的目标，为管理者提供了有价值的反馈信息，使其能够根据经营条件的变化适时调整业务方向。

战略规划和年度综合经营计划之间有着密不可分的关系，因此金融企业必须确保年度综合经营计划不会偏离总体的战略方向。在理想

的情况下，年度业绩、运营和财务指标应反映金融企业的长期战略规划，并成为实现股东价值最大化远景目标进程中的一个个组成部分。战略规划也应根据年度综合经营计划的执行情况和外部环境的变化适时做出局部的调整。

财务管理在制定金融企业战略规划的过程中发挥着重要的作用。它提供基本的计划数据，如财务风险各个方面的历史趋势与现状分析；它汇总有关职能部门、产品和业务盈利能力的信息以为金融企业的收入动态分析提供支持；它辅助经济预测，以为制定发展规划提供依据。财务管理可以帮助确定编制发展规划的架构和方式，保证来自各业务部门的参与者都训练有素。在财务管理职责任务的要求下，财务部门必须设计一套对资本性支出计划和新市场、新产品开发方案进行分析的行之有效的方法。另外，财务部门还应规定年度综合经营计划和财务预算的内容范围及有关财务指标的定义，并建立各种有效的财务模型。

2.财务会计与管理会计

财务会计工作的真正意义在于为外部信息使用者提供有用的决策信息。管理会计的主要职能是服务于内部管理的需要，为管理层提供各种数据和进行决策分析，以便于金融企业制定和调整发展规划。尽管两项职能划分明确，但金融企业财务会计和管理会计采用基础数据是相同的。虽然两套数据的表现形式和使用方法不同，但最终结果还是应该相互协调。

管理会计与财务会计在以下两个方面存在着显著的不同。第一，财务会计是从服务于外部利益相关者的角度出发提供财务信息，其注重的是金融企业整体，而管理会计是从服务于内部管理的需要出发，侧重于对金融企业价值创造的主要成分进行分析并为内部决策提供数据支持。第二，财务会计必须遵循公认的会计准则并按其要求进行披露。而管理会计则不受制于这些准则，它可以根据管理部门自己的需

要、目标、理念和逻辑进行设计，因此在形式和内容上更加灵活和多变。由于管理会计注重金融企业的收入动态和成本动因分析，其研究范围涉及客户、产品和分机构对净经营收入的贡献。因此，管理会计相较财务会计，在为编制发展规划和预算、分配资金资源、营销及金融产品定价等提供必要的信息支持方面具有特别的优势。

随着金融企业规模的不断扩大、业务复杂程度不断增加，金融企业对管理会计信息的需求也随之增加。在这样的背景下，会计职能与财务管理职能进一步分离。

3.资产负债管理与资本管理

在现代金融企业中，资本管理和资产负债管理的关系非常密切，二者都是资产负债表管理不可或缺的职能。

在进行资本管理时，金融企业要根据发展规划决定资本规模目标，监督法定资本金比重的变化，对计划达到的资本规模与发展规划要求的标准和金融管理当局规定的标准进行比较，制订增加必要资本量的计划，执行已经批准的增资计划，所有这些资本管理活动都要建立在资产负债管理的基础之上。同样，资本管理的结果又反过来影响和促进资产负债管理在更高层次上达到新的平衡和形成更具竞争优势的组合。这种紧密的互动关系通过资产证券化得到了最好的体现，金融企业通过将低收益的有息资产证券化而解放了资金，从而使资产负债的组合更加具有竞争优势，同时还减少了风险资产对资本的要求，金融企业的资本管理指标也得到了进一步改善。

4.资本管理与投资者关系管理

资本管理和投资者关系管理二者之间存在紧密的联系。随着金融企业对外部资金来源依赖程度的不断加深，为使金融企业能够不断以最理想的资金或股权成本获得未来发展所需的资金，财务管理部门必

须制定有效的融资方案，正确处理和发展与投资者的关系，确定主要的投资者，监督股票交易，为股东们提供金融企业发展的信息，并向证券分析家们解释信息的生成和含义。

另一方面，为了能够持续地得到外部资金，金融企业必须保持良好的财务结构，即高质量的贷款组合和可依赖的收入来源。金融企业需要确保资本的提供者即投资者了解金融企业和业务的内在价值，并通过信息沟通使投资者对金融企业发展前景建立起理性的预期，当金融企业业务不断发展、效益不断提高时，投资者就会对金融企业产生信赖，从而对金融企业新增融资的计划和策略做出积极的响应。这种沟通也使金融企业更多地了解到投资者的信息，在进行资本市场融资决策时，可以制定与投资者期望相符的股利政策，使股票的市场价值符合其真实价值。

第二节　财务管理职能与其他经营管理职能的关系

按照实现金融企业价值最大化的经营目标和建立全面财务管理体系的要求，现代金融企业财务管理组织结构一般划分为资产负债管理委员会、财务部门、业务经营部门和支持保障部门四个部分，四个部门在各自的职责范围内承担相应的财务管理责任。财务管理职能与其他经营管理职能之间既有界面上的差别，同时又存在着相互支持、相互促进的交融协调合作关系，而最终目标都是实现金融企业价值最大化。

一、财务管理与风险管理的界定与协调

金融企业在运营过程中，各种风险与金融企业创造价值的目标相伴而生。因此，金融企业必须根据风险管理的需要来安排和组合各项业务，从现代金融企业财务管理要求出发，财务管理必须以风险管理为重点，围绕金融企业的经营发展战略，逐步探索和建立各种财务风险分析模型，准确计量、识别和控制各类财务风险，不断提高风险控制能力和财务管理水平，保证各项业务经营活动控制在合理的风险范围内，从而实现金融企业价值最大化的经营目标。因此，在一个运行良好的现代金融企业内部，财务管理部门事实上成为风险管理部门的战略合作伙伴。

财务管理的操作重点主要是风险管理，虽然，财务管理职能并不是防范金融企业所有风险的唯一手段，但是，它在风险的识别、定量分析、监控和风险管理计划等方面却起着核心的作用，这些方面是实

现有效的风险管理所必需的。按照国际金融企业通行的衡量标准，金融企业的财务风险主要包括资本管理风险、资产质量风险、流动性风险、利率和汇率敏感性风险、表外业务风险、清算及其他风险等，其中对资本风险、流动性风险、利率风险的管理对于金融企业正常经营和价值创造至关重要，而保持充足的拨备成为金融企业防范和化解财务风险的重要屏障。

（一）财务管理与资本风险管理

财务管理的核心是科学管理和有效控制财务风险，资本作为金融企业防范风险的最后屏障，其风险管理技术和方法的运用成为财务部门关注的焦点。资本管理作为财务管理的主要职能，其管理水平的高低直接影响到金融企业的风险控制和价值创造。

（二）财务管理与流动性风险管理

流动性风险是指没有足够的资金以满足现金流需求所引起的风险（例如，活期存款挤兑和无溢价利率），它将导致资产和负债可能发生不匹配的情况，从而影响金融企业的正常经营活动，甚至产生挤兑。流动性风险管理的目标就是要保证金融企业能够用合理的价格适时得到所需要的资金，并在资金结构上做出合理的安排，以满足业务发展和价值创造的需要。

资产负债管理是全面财务管理中的重要职能，而流动性风险又是影响资产负债组合、结构、风险水平和盈利能力的关键因素，因此财务管理与流动性风险管理密切相关，并对金融企业整体价值创造能力共同产生影响。

（三）财务管理与利率风险管理

利率风险属于市场风险的范畴，金融企业所面临的利率风险主要来源于以下几个因素：（1）金融企业资产和负债对利率的敏感程度；（2）金融企业利率敏感性资产和负债组合的差额；（3）金融企业利率敏感性资产和负债的变化情况。金融企业可以利用利率风险管理工具来规避和削减利率风险，这些工具包括远期利率协议、利率互换、利率上限、下限和双限、利率期权以及利率敏感性缺口管理等，以此保证金融企业的资金供应，将金融企业的负债成本锁定在可接受的范围内，并在此基础上获取最大的收益。

随着经济全球化的发展以及国内金融市场管制的逐渐削弱，金融企业面临的利率风险越来越复杂，金融企业因此亟须在财务管理上做出应对措施，通过成功的融资方式、资产组合、定价技术、风险评价等财务管理手段有效防范利率风险，并利用利率管理来直接创造价值。

（四）财务管理与拨备的计提

金融企业为了有效防范、抵御和消化各类财务风险，需要根据各项资产的风险状况计提和保有各种拨备。通过财务安排计提拨备，可以有效防范和化解财务风险，保持金融企业的可持续发展。因此，财务管理与拨备的计提息息相关，拨备的充足程度成为衡量和评价金融企业财务管理水平的关键指标。

二、财务管理与业务管理的界定与协调

财务管理必须坚持科学管理原则，运用成本会计和管理会计方法，坚持以风险管理为核心，以成本核算为手段，以财务分析为依据，制定一系列科学的财务管理政策、标准、参数和流程。通过财务管理部门与业务管理部门相互协调，明确各自的管理重点，有效地把

握经营决策和运行操作，促进财务资源优化配置，支持各项业务计划和中心工作的顺利实施。财务管理工作要贯穿于各项业务管理活动的始终。

（一）财务管理与产品定价

产品定价是事关金融企业竞争能力和盈利水平的重要管理工作，业务部门在进行产品定价时不仅需要了解市场、客户和同业的各种信息，还需要财务部门在提供财务数据和分析方法等方面积极配合。在产品定价过程中，需要建立盈利性分析模型进行辅助决策，以资本期望回报率为定价底线，综合考虑各方面因素和金融企业的经营目标，在此基础上做出正确的决策。由此可见，财务管理是产品定价工作的基础，金融企业有约束的、有效的定价方法都在很大程度上依赖于能否得到财务管理所提供的准确的管理会计和成本会计数据，并运用其所提供的科学方法完成定价模型的建立，财务管理部门和业务部门之间的战略伙伴关系由此得到了充分体现。

（二）财务管理与盈利性分析

在经营过程中，金融企业通过对各项业务、各种产品、各个客户开展盈利性分析，根据各自对总体效益的贡献度，来进行业务决策和客户选择。盈利性分析可以从不同的角度反映金融企业的经营成果和管理成效，它是全面财务管理的客观要求，也是辅助决策以实现金融企业价值最大化的必然要求。管理信息系统提供的业务、产品和客户信息是盈利性分析中投入与产出的数据来源，财务管理目标、技术和参数是盈利性分析采用的具体方法和手段，正是这种支持与配合使全新的财务管理理念不断渗透到业务部门的经营决策行为中，金融企业价值创造在更广的层面上稳健运行。

当前，绩效管理的方法和手段正在不断得到改进和发展，金融企业通过适时调整财务政策，包括资源配置政策、经济资本分配系数

等，可以有效引导各级机构和各业务部门调整业务发展方向，而这种调整正是保持整个金融企业按照战略发展规划向前迈进的关键所在。

第三节　发挥财务管理职能需要具备的素质

财务管理在现代金融企业的经营管理中居于重要地位，从事财务管理工作的人员必须具备多方面的良好素质，才能围绕金融企业的经营目标更好地行使财务管理职能，真正使财务管理部门发挥价值创造和战略伙伴的积极作用。要明确财务管理人员的素质要求，必须首先了解出色金融企业的标准有哪些。

一、出色金融企业的标准

按照国际金融企业公认的标准，一家出色的金融企业应该具备以下特点：

1.开放的企业文化与广泛的纵向和横向交流。

2.在价值判断方面取得充分共识。

3.把追求股东价值最大化作为一种普遍认同的价值观。

4.以客户为中心的经营方针。

5.富有创新精神，乐于投资于新产品。

6.强有力的、保持政策一致性的领导层，发展方向十分明确。

7.吸引优秀人才，招聘最好的员工。

8.在培训和职业发展方面乐于投资。

9.完善的管理信息系统，能够评价产品或客户的盈利性。

10.建立强有力的信用风险管理体系。

二、财务管理人员应具备的素质

在积极创造条件成为出色金融企业的过程中，金融企业财务管理部门职能的发挥至关重要，有效的财务管理是金融企业在金融自由化的经营环境中取得成功的重要因素。金融企业的财务管理是通过增强盈利性和管控风险来推动金融企业实现价值最大化。在这一过程中，财务管理人员只有具备了优秀的素质和品质，才能保证财务管理职能的充分发挥。

（一）广博的知识

成功的财务管理者应该是一名团队首领，其知识和能力应能保证其既能在组织内纵向沟通，又能横向交流，即从事复合型的工作，掌握丰富的财务管理知识是财务管理人员有效工作的基础和前提。因此，财务管理人员必须在不断的学习中掌握和更新各种知识，包括经济学、管理学、运筹学、组织行为学、货币金融学、财务会计、管理会计、金融工程学等，丰富的知识储备、良好的快速学习能力以及富有创新精神成为做好财务管理工作的重要基础。

（二）高超的财务分析技能

现在我们可以让计算机程序来做许多财会工作，例如利用先进的计算机网络和软件，只要点击鼠标就能进行在线交易、预算和跟踪监控财务数据等工作，在这种情形下，财务管理人员可以从日常重复的工作中解放出来，将工作重心转向财务分析，通过运用各种分析方

法，分析金融企业的资本充足率、流动性、资产质量以及收入、成本、盈利水平、中介服务收益和经营效率等因素，从而为金融企业内部管理和高层决策者提供及时有用的信息。

（三）全方位的业务专家

成功的财务管理者不应该是简单的统计员和会计师，而应该是全方位的业务专家，懂得财务管理的深层内涵，熟悉资本运营的技巧，具有远见卓识和全球关系，其发挥的作用要远远超过监督者和记录员。财务管理人员不仅应该是规划师、战略家、灵活的交际家、成功的商人和金融家，还应该是信息技术和风险管理的专家，并且熟悉和掌握其他部门所开展的各项业务。

（四）良好的沟通能力

财务管理人员必须具有良好的沟通能力，包括对上、对下和横向之间的沟通，能够清楚地表达自己的观点，并善于倾听别人的意见，而只有具备广博的知识和丰富的经营管理经验，才能在与人的沟通中始终处于主导地位。

（五）战略眼光

财务管理人员必须能够灵活地适应瞬息万变的外部环境，虽然掌握先进高效的财务管理技能至关重要，但是具有战略的眼光和应变的能力是现代金融企业财务管理工作走向更高层次所需要的基本素质。

（六）高尚的人品

财务管理人员必须具有良好的职业道德和高度的责任心，能够以客观的态度对待人和事，在一个组织中能主动与他人一起为了组织的目标精诚团结、密切合作，高尚的人品和追求卓越的信念可以帮助财务管理人员不断进步并迈向成功。

总之，通过加强培训和宣传，普及现代金融企业财务管理知识，并结合工作实际开展信息交流和经验推广活动，可以有效地促进金融企业财务管理人员业务素质和管理水平的不断提高，从而为建立全面财务管理体系奠定坚实的人员和知识基础。

第四节　塑造先进的财务管理文化

企业文化是企业在经营中逐渐形成的为全体员工所认同和遵循的带有本企业特点的价值观念、行为规范、发展策略，环境形象等，其核心是价值观。越来越多的研究表明，企业文化是企业核心竞争力的重要组成部分，例如，《企业文化》一书的作者迪尔和肯尼迪对数十家美国公司调查研究后得出这样的结论：雄厚的文化是美国企业持续取得成功的驱动力量。财务管理文化是企业文化的重要组成部分，是企业文化在财务管理领域的反映和表现，是企业在长时间的财务管理活动中积淀下来的精神遗产。财务管理文化建设是现代金融企业财务管理的主要内容，也是提升金融企业价值的重要手段。

一、财务管理文化在财务管理中的作用

（一）发挥导向作用，引导员工思想和行为

财务管理文化中包含着财务管理人员或从事财务管理活动的人员共有的价值取向、理想信念、行为准则等。正如企业文化对于企业员工的导向功能一样，财务管理文化也对财务管理人员发挥导向作用。通过财务价值观的树立和传播、财务行为标准的建立、财务规章制度体系的建立、财务职业道德的形成，可以激发员工在财务管理活动中的积极性、主动性、创造性，指导员工的思想和行动，使其形成一定的、积极的心理定势和财务管理行为习惯。

（二）发挥激励作用，增强员工的工作热情

正如以人为本是企业文化的价值观念之一，以人为本同样也是财务管理文化的重要价值观念。再好的财务管理理念和管理工具，如果没有一支过硬的团队来推进和执行，也只是纸上谈兵。因此，财务管理文化要求重视对人才的激励，这种激励包括个体激励和群体激励。个体激励措施包括建立适应多种人才特点的职业晋升渠道，比如行政管理人员和专业技术职务系列的设计，通过给适合从事行政管理工作和适合技术工作的两类人才提供不同的晋升渠道，达到人尽其才的目标。财务管理活动的工作内容多是琐碎的，需要极大的耐心，年复一年的重复工作难免使人丧失激情与热情。因此，需要通过建立财务管理文化以明确财务管理的价值观念、崇高目标，通过树立典型人物和文化网络以提升财务管理人员对财务管理活动的认识，满足员工希望工作出色和在出色的群体中工作的双重愿望，增强员工的工作热情，从而达到群体激励的目标。正如美国著名心理学家费罗姆提出的期望理论认为，假如一个人把目标的价值看得越大，或自我估计实现目标的可能性越大，那么，这种目标对他的行为的激励作用就越大。

（三）发挥约束功能，规范财务管理行为

财务管理文化对财务管理活动具有不同形式、不同强度的约束力。不仅财务管理规章制度对财务管理文化发挥着“硬”约束功能，而且财务价值观、道德观念、行为习惯等对员工也具有“软”约束功能。财务管理文化的“软”约束功能是财务管理文化的一个特色，如果不按照财务管理文化的要求行事，不仅会受到制度的惩罚，而且还会面临群体的压力，在制度的惩罚相对轻微的情况下，这种压力甚至强于制度惩罚的影响力。因此，这种“软”约束更能帮助企业人员形成自律意识，使之进行自我指导和自我管理。

（四）发挥协调功能，协调机构和部门之间的关系

财务管理活动存在着跨部门、跨机构的特点，部门和机构之间的关系协调是财务管理活动必须面对的问题。财务管理文化通过树立与

企业文化一脉相承的价值观念建立崇高的目标。

（五）发挥效益功能，促进企业经营业绩的提升

财务管理活动不仅通过对资源配置、信息披露、筹资管理、投资者关系管理、股利分配等活动间接促进企业经营业绩的提升，而且资本运作、投资管理等活动直接参与经济效益的创造，提升企业经营业绩。因此，如果财务管理文化的导向功能、激励功能、约束功能、协调功能发挥良好，那么良好的财务管理氛围和良好的财务管理行为将对企业经营业绩的提升发挥积极作用。

二、财务管理文化的组成

根据国内学者对企业文化的分层理论，财务管理文化也可分为物质层、行为层、制度层、精神层，即财务物质文化、财务行为文化、财务制度文化、财务精神文化。但从财务管理文化建设的重点来看，后三者是需要着重探讨的内容。如果说这三者是“因”，那么财务物质文化可称为“果”，是精神文化、制度文化、行为文化在物质上的折射。因此以下我们重点探讨财务行为文化、制度文化和精神文化。

（一）财务行为文化

财务行为文化是指企业员工在财务管理活动中形成的不成文的行为标准、行为惯例等。它是财务管理价值观在行为上的折射。从人员结构上看，财务行为包括财务高级管理人员行为、模范人物行为、员工群体行为等，这些人员的行为既是财务行为文化的构成要素，也是财务行为文化传播的主要途径。

1.高级管理人员行为

财务管理的经营决策方式和决策行为主要来自企业领袖和财务高管，他们的取舍、褒贬和自身的行为模式会被中层管理人员和基层员工所效仿，一些行为方式会习惯成自然地成为默认的行为方式。正如卓越的企业文化的形成总是与一些卓越的企业家密切联系一样，良好的财务管理文化的形成离不开卓越的高级管理人员对财务管理文化特别是财务价值观的大力宣传和身体力行，它会激励中层管理人员在所负责的机构和部门发挥与之相似的领导作用。

2.模范人物行为

在财务管理文化中，模范人物将财务管理文化具体化、人格化，在财务管理文化体系中起着“标杆”作用。他们是其他员工学习的榜样，他们的行为常常会被企业员工作为效仿的行为规范。模范人物区别于高级管理人员的是：他们通常只是企业中普普通通的一员，他们的所作所为与一般企业员工的行为差别并不大，但是他们的行为卓越地体现了财务文化的某个或某些方面，比一般员工取得更多的成绩，具有先进性。

3.企业员工的群体行为

企业员工是财务管理活动的主体，企业员工的群体行为决定财务管理文化的全貌。高层管理人员或模范人物毕竟是个体行为，而员工的群体行为则是决定企业财务管理文化是否先进的关键。

（二）财务制度文化

财务制度文化包括财务管理组织结构和各项规章制度。在财务管理中，财务制度文化是人与物、人与企业财务管理制度的结合部分。它既是人的意识与观念形态的反映，又是由一定物的形式所构成。同时，财务制度文化的中介性，还表现在它是精神和物质的中介。财务制度文化既是适应物质文化的固定形式，又是塑造精神文化的主要机

制和载体。正是由于制度文化具有这种中介的固定、传递功能，所以其对财务管理文化的建设具有重要作用。

（三）财务精神文化

财务精神文化是财务管理文化的精髓。它包括财务价值观、财务职业道德、财务管理哲学等。

财务价值观是企业在追求成功的财务管理活动中所推崇的基本信念和奉行的目标。从哲学上说，价值观是关于对象对主体有用性的一种观念，而财务价值观是企业财务人员对财务管理意义的终极判断。西方财务管理的价值观经历了多种形态的演变，其中利润最大化、每股盈余最大化、股东财富最大化或企业价值最大化是三个不同时期的主要观点。由于对风险和货币时间价值考虑得不够，利润最大化和每股盈余最大化的价值观已基本不被学术界或企业所赞同，股东财富最大化或企业价值最大化观念是被普遍采纳的企业财务价值观。

职业道德是雇员的职业品质、工作作风和工作纪律的统一。财务管理职业道德是企业员工在财务管理工作中应当遵循的与其特定职业活动相适应的行为规范，是会计人员在长期实践中形成的正确处理人与人之间、个人与社会之间关系的行为规范和准则。财务职业道德包括爱岗敬业，熟悉财经法律、法规、制度和企业统一的会计制度，依法办事，客观公正，搞好服务，保守秘密等。

财务管理哲学是企业在长期的财务管理实践中总结出来的世界观和方法论，是关于财务管理根本意义、财务管理中如何对待人与人之间关系（领导者与员工之间，部门之间，机构之间等）等问题的总的看法。不同的财务管理哲学决定了企业不同的财务管理方式和行为取向。比如一个以“财务管理创造价值”为财务管理根本使命的企业与另一个以“财务管理要做好会计核算和报告”为财务管理根本任务的企

业，其财务管理活动的方式、方法、人员构成、财务管理成果是截然不同的。

三、在新的环境下建设银行财务管理文化的改进目标

当前，建设银行的财务管理环境较以往已发生了重要改变，市场竞争日趋激烈，监管环境日益严格，特别是股份制改造和海外上市后市场对财务管理提出了更新更高的要求。只有适应市场环境的财务管理文化才能够产生良好的经营业绩，因此，在国有独资产权结构下产生的财务管理文化必然面临着调整和改变，特别是要调整那些已经与财务管理环境不适应的部分和本来就属于不良文化的部分。

在新的环境下，建设银行财务管理文化的改进目标包括以下几个方面。

1.建立以“金融企业价值最大化”为核心的价值观体系，塑造先进的财务精神文化

（1）建立以“金融企业价值最大化”为核心的价值观体系。财务价值观体系由“金融企业价值最大化”、“成本效率”、“有效控制风险”、“以人为本”等价值观构成。

其中，“金融企业价值最大化”是统驭其他价值观念的核心价值观，是财务管理活动过程中所推崇的基本信念和要达到的最终目标，是财务管理文化的核心。“金融企业价值最大化”是一个集合的概念，它内含了“股东价值最大化”和“个人价值最大化”的价值观。如果把银行比作一艘航行在大海上的航船，那么这艘航船上承载的不仅是股东，还有员工，只有这艘航船的利益最大化，这艘航船上的乘客才可

能取得利益最大化。因此，“金融企业价值最大化”与股东或个人价值最大化是统一体，并不相互矛盾。

货币时间价值、风险成本、资本回报、可持续的盈利能力是金融企业价值最大化的核心要素。这些要素不仅贯穿于财务管理的各个环节，也贯穿于各项经营活动中，并决定了金融企业价值最大化目标必须依靠全体员工共同落实价值管理理念，只有注重业务规模和效益、投入和产出、风险和效益的协调统一，才能够真正实现价值最大化。

“成本效率”和“有效控制风险”是价值最大化理念的衍生价值观，其涵盖了价值创造中的投入、产出、风险要素。“成本效率”的价值观是指在各项业务中都讲求投入产出分析，以有限资源投入创造最大效益。我们从点滴着手，持续不断地对经营的各环节追求成本合理化，设法杜绝一切可能的浪费及损失，并将这种努力培养为一种行为惯性，提高成本收入率，实现低成本运营目标。“有效控制风险”的价值观是指在财务管理的各个环节努力防范和化解财务风险，实现风险可控基础上的价值最大化。

“以人为本”的价值观是指在财务管理文化中要把人的因素放在中心位置，把调动人的积极性放在主导地位。“民惟邦本，本固邦宁”，在国家中民众是国家的根本，在企业中员工是企业的根本，在财务管理活动中同样强调对人的因素的重视。

“以人为本”的价值观要求员工理解金融企业价值最大化与员工个人价值的对立统一关系，努力使金融企业价值最大化及其衍生价值理念成为全行员工共同的信念，并自觉以至自然地体现在各级机构、各个部门、每个员工的经营管理行为和操作行为中。《孙子兵法》有云：“上下同一矢”，意思是说官兵上下同心协力，有共同的目标，产生一种人心所向的力量，才能战无不胜，要想取得财务管理活动的成功在很大程度上也要倚赖于“上下同一矢”的精神。

“以人为本”的价值观要求在财务管理活动中体现对员工的尊重、信任与关怀，要通过建立多种方式的激励机制，提高员工参与价值创造的主动性、积极性和创造力。“以人为本”的价值观要求通过各种形式的培训，提高员工的财务管理技能和素质。

（2）建立“审慎规范”的职业道德。尽管“审慎规范”的财务职业道德规范已经初步建立，但还远未达到文化的高度，将这一规范提升到文化的高度，还需要付出持续不懈的努力。

（3）建立“财务管理创造价值”的财务管理哲学。传统财务管理的职能总是围绕着“核算与报告”，但作为一个现代股份制金融企业，这种职能定位显然已经陈旧过时。财务管理作为企业管理的一个范畴，与企业管理一样，在直接或间接地创造着价值。而现代金融市场的快速发展已经使财务管理活动创造价值的空间大为拓宽。因此，我们要积极转变理念，将财务管理由核算和对外报告为主转向以价值创造为主，建立“财务管理创造价值”的财务管理哲学，从根本上重新确立财务管理的实际意义，将传统的财务管理职能转变为新型的价值管理职能。

2.根据《金融企业会计制度》《企业会计准则》和《国际财务报告准则》的要求，塑造先进的财务制度文化

财务规章制度是对财务管理行为强制性的约束，是确保“审慎规范”价值观实现的基础保障，为适应股份制金融企业和海外上市的要求，我们要根据《金融企业会计制度》《企业会计准则》《国际财务报告准则》等不断健全完善各个层面、各个领域的财务规章制度体系，通过落实责任，建立和完善重大财务支出责任人制度，加强制度的约束力，塑造先进的财务制度文化。

3.根据财务精神文化和制度文化的要求，塑造先进的财务行为文化

塑造财务行为文化需要从三个方面着手，即高级管理人员的大力宣传教育和身体力行，模范人物和模范集体的树立，对群体行为的规范和引导。

四、塑造先进财务管理文化的步骤

塑造先进财务管理文化需要三个步骤，即评价、扬弃、塑造。

（一）评价

评价是指按照一定的方法对现有的财务管理文化进行全面评价。按照沙因的理论，评价不能采取问卷调查的方式，而必须进行现场访谈，通过对各个层面的典型代表的访谈，按照“表象”——“表达的价值观”——“基本假设”的顺序逐步揭开现有财务管理文化的面纱。基本假设虽然是“隐性”的，但并不是遥不可及的，通过将表象与表达的价值观进行对比，其相互矛盾之处为发现“基本假设”提供了线索。由此顺藤摸瓜，一定能够发现那些隐含的价值观、心理定势和行为习惯。在全面揭示了现有财务管理文化之后，还应当按照行为文化、制度文化、精神文化的分层方法将现有文化进行总结、概括和分层，并按照现行和可预见的未来市场环境及财务管理文化塑造目标对现有文化进行评价。

（二）扬弃

扬弃是指根据对现有财务管理文化的评价结果，要继续发扬对优秀的且适应当前和可预见未来的市场环境的部分，抛弃对不良的或与市场环境不符的部分。进行了评价和扬弃之后的现行财务管理文化体系，必然呈现出局部的强和局部的弱，如何使强者更强，弱者不弱，还需要下面的步骤——有针对性的塑造。

（三）塑造

塑造是指根据文化塑造目标，在进行了取舍后的财务管理文化体系之上，对继续发扬的财务管理文化，要加强宣传和大力倡导；对应当摒弃的价值观和行为习惯，要通过新的价值观的宣传、高级管理人员的身体力行、典型模范人物的树立，建立起新型的良性的精神文化、制度文化和行为文化。建立起一种先进的财务管理文化之后，并非一劳永逸，要保持文化的先进性必须随着环境的变化而进行适时的微调或变革。

第三章　金融企业的绩效评价体系

随着我国市场经济的逐步发展与完善，人们开始对市场树立信心，在投资过程中对公司的绩效情况更加关注。随着社会步入信息时代，信息的信号功能越来越强大，人们对于信息的获取、传播、解读及反应能力也越来越强。金融企业作为现代经济的核心部分，对资金的运行所起到的重要作用是其他企业所不能替代的，故而对于金融企业绩效研究的重要性也不言自明。

第一节　金融企业绩效评价的基本概念

实际上，对于“绩效”的含义，直至今日，不同的人仍有不同的理解。有人认为：“绩效是员工所做的工作中对实现企业的目标具有效益和贡献的部分；绩效以性质来分，可以分为可量化的绩效和不可量化的绩效，以效益来分包括即期绩效和远期绩效，以形态来分包括有形绩效和无形绩效。”也有人认为：“所谓绩效，简单地讲就是指事务运动过程中所表现出的状态或结果，它包含质和量两个方面的规定，并可以通过定性和定量两种方式进行描述和反映，最终通过客观的考核和主观的评估等评价方式表现出来。”实际上，在不同的时期，不同的发展阶段，对不同的对象，绩效有着不同的含义。

对企业而言，企业的绩效评价是指运用科学、规范的评价方法，对企业一定经营期间的资产运营、财务效益、发展能力指标等经营成果进行定量和定性分析，并做出真实、客观、公正的综合评判。建立和推行企业绩效评价制度，科学地评判企业经营成果，有助于正确引导企业经营行为，帮助企业寻找经营差距及产生差距的原因，促进企业加强经营管理，提高经济效益。同时，也为各有关部门对企业实施间接管理，加强宏观调控、制定经济政策和考核企业经营管理者业绩提供依据。金融企业作为企业的一种类型，其绩效评价必定具有一般企业绩效评价的特点，而由于金融企业的特殊性使得金融企业的绩效评价又具有许多独特性。

对金融企业的评价应该从什么角度出发，评价什么，如何对相关群体提供有效的评价方法和手段？利益相关者理论（Stakeholder Theory）认为，企业经营者经营决策中，应充分考虑平衡所有利益相关者（股东、债权人、雇员、顾客、社区、政府等）的利益，对企业的评价应看其有没有平衡好各利益相关者的利益。而股东价值理论

（Shareholder Theory）则认为，对企业的评价主要是从股东角度以价值为核心的评价。科普兰（Copeland，1994），延森（Jensen，2000）等学者都论证了企业评价应以价值评价为核心，股东长远利益的角度最符合企业各利益相关者的长远利益。金融企业作为一类企业，价值评价也应是其评价的主要内容。同时，金融企业作为经营特殊商品（货币）的特殊企业，其高负债率以及债权人的社会广泛性、其倒闭而引起的巨大负面外部效应，使得金融企业必须以风险作为核心进行绩效评价。从理论上分析，无论是以价值为核心的评价还是以风险为核心的评价都要考虑收益和风险这两大因素，但以价值为核心的评价模型应该更侧重金融企业的盈利性分析；而以风险为核心的评价模型则应更侧重于风险性分析。近年来，理论界除了将金融企业价值、风险评价作为金融企业绩效评价的主要内容外，还主张通过竞争力评价来反映金融企业的绩效。金融企业竞争力评价采用的评价方法体系基本上是价值评价指标的变形，与价值评价的内容基本相同。另外，金融企业的绩效评价是对金融企业经营效果的判断，既包括对客观结果的评价，也包括对经营管理者主观行为的判断。它主要包括两部分内容：一是确定绩效评价测度的标准和方法，并据此对各金融企业的经营管理水平做出判断和评价；二是对影响绩效的相关因素进行分析，找出改进业绩、提高效率的有效途径。

第二节　金融企业绩效评价的原则

随着我国证券市场的逐步规范与发展，各利益相关者也日益关注公司绩效，金融企业的绩效更是成为资本市场发展的风向标。全面正确地评价金融企业绩效，对于正确评估其真正价值、衡量经营者的经营业绩具有重要意义，对于政府转变职能、加强宏观调控也都具有重要的参考价值。

一、金融企业建立绩效评价指标体系的必要性

金融企业旨在通过建立绩效评价指标体系对管理过程进行控制，以达到掌握金融企业经营状况的目的，并通过发现问题，分析原因，及时采取措施，实现绩效的提升和管理的改善，从而进一步增强企业竞争力。绩效评价指标体系具有以下作用：

（一）评价作用

绩效指标体系反映的是企业的实际活动及绩效表现，而且总是试图用若干个指标多维度地评价其运行情况。

（二）监督作用

作为企业的经营管理者，最根本的任务就是经营好企业，实现所有者投入资产的保值增值，没有系统准确的信息，就难以监督一个企业的运作是否正常。绩效指标体系能够提供全面反映企业业绩与效率的数据和资料，从而起到监督和约束经营管理者的作用。

（三）导向作用

绩效评价指标体系是对企业运营情况做出客观、公正评判的依据，同时它还对企业经营者的经营管理起着导向作用。科学的企业绩效评价指标体系有助于促使企业经营者合理地经营企业，提高运营绩效。但是，现有绩效评价指标体系结构还存在许多问题，比如过分依赖财务指标，忽略了公司的竞争优势，不注意市场份额的丧失，不重视树立创新意识，不关注行业发展对比，不留意对国家和社会的贡献度等，因此重建企业绩效评价指标体系具有现实意义。

二、我国金融企业绩效现状

企业绩效评价，是指运用数理统计和运筹学原理、特定指标体系，对照统一的标准，按照一定的程序，通过定量、定性对比分析，对企业一定经营期间的经营效益和经营者业绩做出客观、公正和准确的综合评判，以清晰界定评价主体和评价客体之间的价值关系。金融企业在我国经济发展中起着重要的作用，政府对金融业的支持力度也一直在加大，国有金融企业在业务上有着得天独厚的优势。此外，在长期的业务积累中，我国金融企业相较于外资金融企业，在客户、存款、管理人才等方面拥有更多的本土优势。但是与国际知名金融机构及企业相比起来，我国的金融企业在管理和运营上还存在不小的差距，具体表现在以下几个方面：

（一）上市金融企业效率整体低下

中国中央银行一直施行的稳定的货币政策所取得的成果得到了世界的公认，金融企业部门发展相对比较稳定，但是证券类金融上市公司的发展却不是很稳定，伴随着较大的市场波动幅度，上市金融企业资产利润率和收入利润率都不太高。资产利润率为利润总额和资产总

额之比，收入利润率为利润总额与营业收入之比，二者都是衡量金融企业盈利状况的重要指标，是金融企业绩效的集中体现。资产利润率和收入利润率越高，说明上市金融企业的盈利能力越强，实力也越雄厚，抵御风险的能力越强，反之亦然。我国上市金融企业资产利润率和收入利润率都比较低，资产利润率比较低说明上市金融企业的资产没有得到充分的利用或者说资产的利用效率较低；而收入利润率低则说明从整体来看，上市金融企业处于一个较低的盈利水平。这两低致使我国上市金融公司的盈利能力较弱，并且抵御风险的能力也比较弱。从另一个角度来看，金融企业效率的低下使得我国上市金融企业在经营过程中面临着比较大的风险。

（二）银行类上市金融企业资产质量偏低

银行类上市金融机构包括国有银行、城市商业银行、民营股份制银行等多种类型，对于这些金融企业来说，都不同程度存在不良贷款率高和存贷比率过高的问题，四大国有商业银行更加明显。近几年中国银行业的不良贷款率虽然有所下降，但是相对于银行类金融机构正常经营所允许的不良贷款率来讲，我国银行类金融机构的不良贷款率整体上还是偏高，其中实际已形成的损失约占全部贷款的5%。这与2010年世界前20家大银行（不包括中国的银行和未提供数据的银行）3.27%的平均不良贷款率相去甚远，而且也远高于东南亚金融危机前东南亚各银行的水平，相对较高的不良贷款率对银行类金融机构的正常经营构成很大的威胁。另外，我国银行类金融机构的存贷比例过高。存贷比率是银行贷款对存款的比例，很明显，存贷比率越大，贷款银行所面临的风险也就越大，金融企业经营的安全程度也就越低。我国一些银行经营理念发生扭曲，不惜以牺牲信贷资金的安全、流动和效益为代价，片面追求贷款规模，普遍存在着“超贷”的现象。存贷比率过高会增加银行类金融机构的经营风险，但也给金融企业提供了更多的盈利机会。另一方面，如果存贷比率下降，虽然降低了金融企业的流动性风险，但是由于我国金融体制目前仍实行分业经营，贷款

业务中的利息收入在银行营业收入中占着较大的比重，贷款比重的下降很可能会导致银行利润率的降低，降低银行的盈利能力，与此同时银行的“惜贷”行为也会增加我国民营企业的融资难度。所以，说对于银行类金融机构的存贷比率要控制在一个适度的范围内，既要保证银行类金融机构的正常、稳定运营，又要适应企业、社会经济发展对于资金的需求。

（三）证券类上市金融企业业务结构趋同

长期以来，中国证券业一直在一个“封闭的市场、垄断的行业”享受着高额的垄断利润。经过十多年的发展，行业垄断壁垒被打破，市场竞争日益加剧。上市的证券公司涉及各种所有制类别。在2001～2005年的熊市中，国内的证券公司几乎全线亏损。2006年以后，证券公司实现了整体扭亏，但是证券公司的经营管理模式和盈利模式并没有得到根本的改善，集中体现在业务结构单一和业务创新能力不足等方面。中国证券公司的三大传统业务是市场承销业务、市场经纪业务和自营业务，对于这些业务的选择，各个证券公司较少结合自身的实力和特点，形成明确的定位和经营特色。因而，证券公司之间存在业务结构雷同、业务品种单一、竞争相对集中等现象。

（四）保险类上市金融企业制度建设较弱

2014年，我国保险市场共有保险公司（包括保险集团公司）122家，其中，中资公司76家，外资公司占了46家。目前，中国人保、中国人寿、中国平安、中保国际、民安控股等5家中资保险公司在境内外上市，保险业总资产超过3万亿元。经营效益迈上新台阶。保险公司盈利水平逐年提高，保险业不良资产率低于千分之一。中国人寿在国内A股上市首日公司市值超过1万亿元，成为全球市值最大的上市寿险公司。2014年保费收入突破万亿元，是2004年的5倍多。在最近的几年里，我国保险业获得了长足的发展。四家国有保险公司已完成股份制改革，有的还上市了，其历史相对悠久，市场份额也较大，拥有的保

险人才也较多，因而一直是我国保险市场的中坚力量，在我国国民经济中占据重要地位，并发挥重要作用。但是，国有保险公司同时存在着产权不清、权责不明，预算约束软化、监督管理不力，行政色彩较重、市场意识不足等问题，这些问题在相当程度上制约了保险公司的发展。保险公司的发展在总体把握上需要在效率和安全这两个极难做出抉择的问题上设立基本的判断标准，把握好相关关系。另外，国有保险公司经营管理体制、决策机制、激励约束机制和内控机制等制度建设还需进一步完善和落实。目前，四大保险公司基本在形式上已经建立起现代公司的组织架构和管理体制，但能否真正有效地实际运行和发挥作用，还有待于各种体制机制的进一步完善和落实。真正的政企分离、高管人员任用的市场化等，都有赖于体制机制的真正转变并落到实处。

三、金融企业的绩效评价原则

金融企业绩效评价指标体系的设计，一是要考虑改变原有指标体系的不合理之处，但又不能破坏金融企业统计指标的连续性；二是要考虑提高对企业经营状况如实反映、监控和分析的能力以及统计指标的使用效率；三是要考虑帮助企业提升核心竞争力，为企业能在激烈的市场竞争中实现可持续发展提供依据。因此，金融企业绩效评价工作应当遵循以下原则：

（一）综合性原则

金融企业绩效评价应当通过建立既包括财务指标也包括非财务指标的综合指标体系，对金融企业特定会计期间的财务状况、经营的效率和效益进行多角度的分析和综合评判；同时，要注重实用性和可操作性，设计指标尽量少而精，保证资料易取得，方法易掌握。

（二）客观性原则

金融企业绩效评价应当充分考虑市场竞争环境，依据统一测算的、同一期间的国内行业标准值，客观公正地评判金融企业的经营成果；指标体系要设计科学，尽可能多地采用可以客观量化的数据，真实地反映企业发展的状态以及各个主因素层和指标层间的相互联系，从而为企业提供有用的决策信息。同时，一种好的评价指标，不仅要科学，还必须简洁。否则，再好的评价体系也难有其存在的市场。另外，简洁性不仅可以保持统计指标体系的稳定性，还便于进行横向和纵向的绩效比较。

（三）发展性原则

金融企业绩效评价应当在综合反映金融企业年度财务状况和经营成果的基础上，客观分析金融企业年度增长状况及发展水平。

（四）可比性原则

企业绩效的好坏，必须通过与其过去的记录、预算指标及同业水准等进行比较得出结论。绩效评价选取的指标要求能够对不同的金融企业、不同地区、企业不同发展阶段进行对比，同时要求对金融企业的历史数据进行纵向对比。随着国内金融市场不断开放，我国金融企业开始走向世界，参与国际资本流通；同时，国外的金融企业也在逐步走向中国市场。在这样一种金融业国际化的趋势下，我国的绩效评价体系也应该遵循国际化趋势，在指标的选取上尽量参考国际上的一些通用指标，并且要考虑指标的名称、计算公式、计量范围等，这样有助于我国金融企业找出与国际上先进的金融企业之间存在的差距，并对差距进行分析，取长补短，不断进步。因此，在评价企业绩效时，应有一定的基准资料，与企业实际经营结果加以比较分析才有意义。

（五）时效性原则

为能及时了解企业的营运状况，应及时对企业的绩效进行评估，并对有关人员适时予以奖惩，以促进企业改进管理，提高效益。

（六）定量评价与定性评价相结合的原则

企业绩效评价必须将定量评价与定性评价相结合，才能科学、全面。定量分析的优点在于评价数据大多来自金融企业财务报表，易获得，同时由于有明确的数据作为根据，评价结果比较客观。但由于财务报表的数据易受到操纵，因此会对评价结果的真实性产生一定的影响。同时，财务指标反映的是企业过去一段时间内的经营成果，是对短期经营业绩的计量，而对于金融企业长期经营业绩评价效果一般。因此，在运用定量指标对金融企业的经营绩效进行分析时，我们要结合定性指标，即对客户、员工、技术、创新等方面的评价。同时，如果单纯依靠定性分析，缺少定量指标，就会形成空洞的理论，难以针对评价结果对其不足进行有针对性的改进。只有将定量指标与定性指标进行有机结合，才能构建一个客观与主观相统一的、科学的、全面的评价体系。

第三节　金融企业绩效评价指标、权重及调整

随着我国证券市场日益完善，金融企业在其中发挥着越来越大的作用，利益相关者开始普遍关注金融企业的经营状况，全面正确地评价金融企业的绩效成了研究的热点。

一、金融企业绩效评价指标

为了加强金融企业的财务监管，进一步规范金融企业绩效评价工作，综合反映金融企业资产营运质量，推动金融企业提升经营管理水平，促进金融企业健康发展，财政部相关部门制定了金融企业的绩效评价办法。该绩效评价办法规定金融企业的绩效评价指标主要包括以下四个方面（如图3.1所示）。

（一）盈利能力

盈利能力是指获取利润的能力，是金融企业保持和增强其自身竞争力及可持续发展能力的一个决定性因素。金融企业的盈利能力越强，其给予股东的回报就越高，企业的价值也就越大。金融企业的盈利能力由现实的盈利能力即短期盈利能力和潜在的盈利能力两部分构成。现实的盈利能力反映的是金融企业短期盈利的绝对水，平即盈利的现状。对于金融企业来说，现实盈利的一部分是明利，资产协调整体运转的结果，所以，以资产运用为基础的盈利能力分析，实际上就是对资产的使用效率进行分析。潜在的盈利能力，表明金融企业的盈利能否按照现在的水平维持或以一定的速度持续下去，即反映盈利的内在品质。

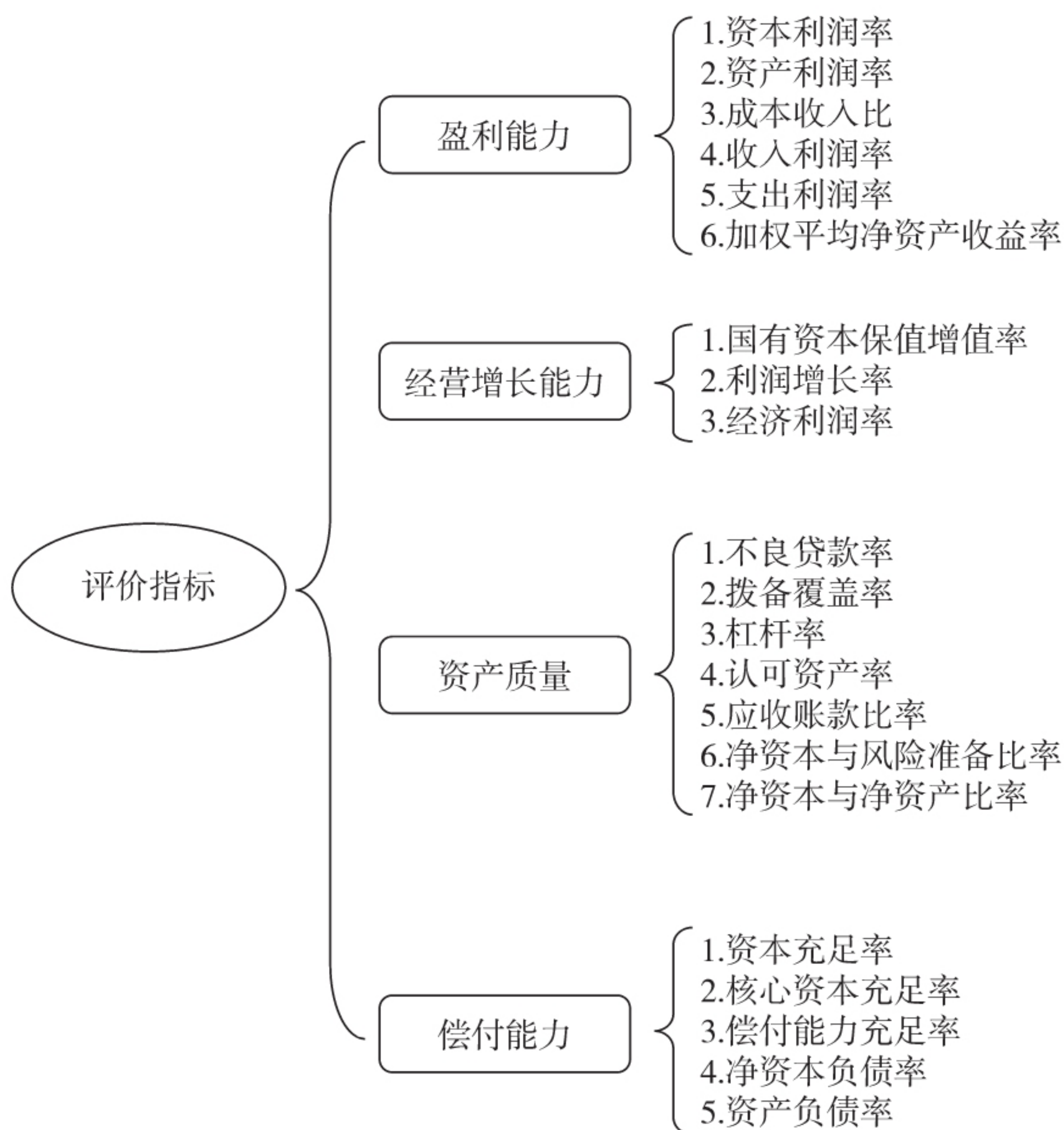


图3.1　金融企业的绩效评价指标

（二）经营增长能力

经营增长能力是评价企业成长状况和发展能力的重要指标，也是衡量企业经营状况和市场占有能力、预测企业经营业务拓展趋势的重要指标，还是企业扩张增量资本和存量资本的重要前提。该指标越大，表明企业增长速度越快，市场前景越好。

（三）资产质量

以金融企业为例，资产质量指的是金融企业盈利资产的信用质量，其中金融企业盈利资产包括向外贷款以及一些投资收益和金融企业的表外项目。质量是指金融企业向外发放贷款的返还程度，以及继续返还的可能性。在正常情况下，资产质量好的金融企业有能力保持足够的利润和维持资本充足性。一家金融企业资产质量的好坏，直接决定了其获利能力。资产质量问题是金融企业出现其他财务问题的根源，不良的资产质量会导致金融企业净利息收入的减少和较高的不良贷款准备金，进而造成金融企业较高的信用成本，最后，还会影响金融企业资产流动性，甚至导致金融企业破产。

（四）偿付能力

偿付能力是指企业用其资产偿还长期债务与短期债务的能力。企业有无支付现金的能力和偿还债务能力，是企业能否健康生存和发展的关键。企业偿付能力是反映企业财务状况和经营能力的重要标志，它还反映了企业偿还到期债务的承受能力或保证程度。静态上，它就是用企业资产清偿企业债务的能力；动态上，它就是用企业资产和经营过程创造的收益偿还债务的能力。

二、金融企业绩效评价指标权重及调整

金融企业绩效评价各单项指标的权重，依据指标的重要性和引导功能确定，具体如表3.1所示。

表3.1　金融企业绩效评价结果计分表

评价内容		金融企业类		证券类		保险类		其他类	
指标	权重（%）	指标	权重（%）	指标	权重（%）	指标	权重（%）	指标	权重（%）
盈利能力状况	30～60	资本利润率	15	加权平均净资产收益率	15	净资产收益率	15	资本利润率	30
		资产利润率	10	资产利润率	10	总资产报酬率	10	资产利润率	15
		成本收入比	5	收入利润率	5	收入利润率	5	成本收入比	15
				支出利润率	5	支出利润率	5		
经营增长状况	25～40	国有资本保值增值率	10	国有资本保值增值率	10	国有资本保值增值率	10	国有资本保值增值率	20
		利润增长率	5	利润增长率	5	利润增长率	10	利润增长率	10
		经济利润率	5	经济利润率	5	经济利润率	5	经济利润率	10

（续表）

评价内容		金融企业类		证券类		保险类		其他类	
指标	权重（%）	指标	权重（%）	指标	权重（%）	指标	权重（%）	指标	权重（%）
资产质量状况	15～25	不良贷款率	10	净资本与风险准备比率	10	认可资产率	15		
		拨备覆盖率	5	净资本与净资产比率	10	应收账款比率	10		
		杠杆率	5						
偿付能力状况	15～25	资本充足率	15	净资本负债率	15	偿付能力充足率	15		
		核心资本充足率	15	资产负债率	10				

金融企业绩效评价基础数据资料包括金融企业的年度财务报告、会计师事务所出具的审计报告，以及关于金融企业经营情况的说明或财务分析报告。但是，在金融资产管理公司政策性业务尚未清算前，应当使用商业化数据对其进行考核；金融企业不能提供会计师事务所出具的审计报告的，应以该金融企业提供的、经财政部门认可的年度会计报表为依据进行考核，若以后发现所提供的财务数据不实，应该追溯调整金融企业的绩效评价结果。

由于在日常经营管理中会出现各种各样的非常情况，所以为了确保绩效评价工作的真实、完整、合理，金融企业应该按照重要性和可比性原则对评价期间的基础数据进行适当调整，将有关财务指标相应加上客观减少因素或减去客观增加因素。例如，金融企业在评价期间损益中消化处理以前年度资产或业务损失的，可把损失金额作为当年利润的客观减少因素；金融企业承担政策性业务对经营成果或资产质量产生重大影响的，可把影响金额作为当年利润或资产的客观减少因素；金融企业会计政策与会计估计变更对经营成果产生重大影响的，可把影响金额作为当年资产或利润的客观影响因素；金融企业被出具非标准无保留意见审计报告的，应当根据审计报告披露影响经营成果的重大事项，调整评价基础数据。

企业绩效评价的质量是企业绩效评价的核心。评价质量的高低主要取决于评价基础数据的质量，特别是企业会计报表的质量。目前，我国普遍存在会计信息质量不高问题，严重影响了评价基础数据的真实性和可信性。为了保证企业绩效评价结果的客观性、准确性，在进行评价前，还应对企业基础数据进行审计核实和调整，金融企业发生客观调整因素时，应该相应调整与调整因素有关的绩效评价指标，以保证评价基础数据的质量。因此，在进行金融企业绩效评价时要注意以下问题：

首先，在进行评价时，应当对企业历史遗留问题进行客观的分析。能够量化的部分，要根据有关规定予以量化，调整有关评价基础数据；难以量化的部分，要依据企业的实际情况，同时考察企业连续几个年度的情况和发展趋势，判断其对企业业绩的影响，并在评价报告中予以反映。

其次，在衡量企业绩效时，对于企业自身无法控制的因素所产生的影响均应尽量排除，否则会有失公平。例如，重大意外灾害、利率调整、汇率变动等对绩效造成的影响均应去除。对可控或不可控因素，也应明确划分，并区别考量其对企业绩效的影响。例如，企业本身应注意而未注意或疏于管理防范所发生的火灾，不能定为不可控制因素，但因地震等不可抗拒因素而发生的事项，则属于不可控制范围。又如，前任领导因盲目扩张所做的错误投资决策造成的折旧及利息等相关费用，亦属于现任不可控制因素之一。

最后，要充分认识企业绩效评价的导向性。企业绩效评价会对企业经营者的行为产生导向作用，特别是当评价结果与其自身利益产生某种联系时，必然会促使经营者采取各种方式迎合考核指标。因此，保证企业绩效评价结果客观公正的前提，就是考核者要注意挖掘隐藏在数字背后的信息，防止被评价企业提供虚假信息粉饰会计报表。

第四节　金融企业绩效评价标准与评价结果

财政部根据中央和省级财政部门报送的资料，对金融企业数据进行筛选，剔除不适合参与测算的金融企业数据，保留符合测算要求的数据，建立样本库。

一、被剔除的金融企业数据

根据评价指标的经济特性，应被剔除的金融企业数据包括不符合计算模型需要的数据，例如计算相对值时分母和分子同时为负数的数据，以及相关指标与正常金融企业相差很大，例如正处于停业、托管或业务清算状态的金融企业数据。

根据金融企业绩效评价基础数据，需要分行业统一测算金融企业绩效评价的标准值。金融企业经营多种业务的，以其主营业务为基础，确定评价指标适用的行业。标准值适用情况如下：

1.政策性银行、邮政储蓄银行、国有银行、股份制银行、城市商业银行、农村商业银行、农村合作银行、信用社等适用金融企业标准值。

2.各类保险企业适用保险业标准值。

3.证券公司、期货公司和基金管理公司等适用证券业标准值。

4.各类信用担保公司、新型农村金融机构、信托公司、金融租赁公司、财务公司以及金融监管部门所属的从事相关金融业务的企业等

适用其他金融业标准值。

5.金融控股集团公司、金融资产管理公司、金融投资管理公司等金融企业按控股子公司（企业）持有金融业务许可证的类型分别确定所适用的行业标准值[无金融业务许可证的控股子公司（企业）适用其他金融业标准值]，再按控股子公司（企业）各自得分及其净资产权重综合计算绩效评价得分。对阶段性持股子公司（企业）不进行单独评价。

评价计分是将金融企业调整后的评价指标实际值对照金融企业所处行业标准值，按照以下计算公式，利用绩效评价软件计算各项基本指标得分：

绩效评价指标总得分=∑单项指标得分

单项指标得分=本档基础分+调整分

本档基础分=指标权数×本档标准系数

调整分=功效系数×（上档基础分-本档基础分）

上档基础分=指标权数×上档标准系数

功效系数＝（实际值-本档标准值）/（上档标准值-本档标准值）

本档标准值是指上下两档标准值中居于较低的一档标准值。

另外，金融企业发放较多涉农贷款、中小企业贷款，提供较多农业保险的，给予适当加分，以充分反映不同金融企业社会贡献。具体的加分办法如表3.2所示。

表3.2　涉农贷款、中小企业贷款、农业保险加分表

	提供涉农贷款占比	加分	公式
涉农贷款加分	超过 10%	1 分	涉农贷款占比 = 年末涉农贷款余额/年末贷款余额 ×100%
	超过 15%	1.5 分	
	超过 20%	2 分	
	超过 25%	2.5 分	
	超过 30%	3 分	
中小企业贷款	提供中小企业贷款占比	加分	公式
	比超过 20%	1 分	中小企业贷款占比 = 年末中小企业贷款余额/年末贷款余额 ×100%
	比超过 25%	1.5 分	
	比超过 30%	2 分	
	比超过 35%	2.5 分	
	比超过 40%	3 分	
农业保险加分	提供农业保险市场占比	加分	公式
	低于 10%，自身占比超过 50%	1 分	农业保险自身占比 = 年度农业保险保费收入总额/年度全部财产保险保费收入总额 ×100%
	低于 10%，自身占比超过 60%	1.5 分	
	低于 10%，自身占比超过 70%	2 分	
	低于 10%，自身占比超过 80%	2.5 分	
	低于 10%，自身占比超过 90%	3 分	
	超过 10%	1 分	农业保险市场占比 = 年度农业保险保费收入总额/全部财产保险公司年度农业保险保费收入总额 ×100%
	超过 15%	1.5 分	
	超过 20%	2 分	
	超过 25%	2.5 分	
	超过 30%	3 分	

注：以上在计算涉农贷款和中小企业贷款占比时，分子分母均采用境内口径；农业保险按保险监管部门规定的口径执行。

对被评价金融企业所评价期间（年度）发生如表3.3所示不良重大事项的，予以扣分。

表3.3　不良重大事项扣分表

	事项	减分
重大事项扣分	重大资产损失事项	1 ~3 分
	重大违规违纪案件	1 ~3 分
	发生造成重大不利社会影响的事件	1 ~3 分
信息质量扣分	事项	减分
	不按照规定提供财务会计信息	1 ~3 分
	提供虚假财务会计信息	1 ~3 分
	金融企业财务快报与财务决算报表报送净利润数值增幅（减幅）超过 10%	1 分
	金融企业财务快报与财务决算报表报送净利润数值增幅（减幅）超过 15%	1. 5 分
	金融企业财务快报与财务决算报表报送净利润数值增幅（减幅）超过 20%	2 分
	金融企业财务快报与财务决算报表报送净利润数值增幅（减幅）超过 25%	2. 5 分
	金融企业财务快报与财务决算报表报送净利润数值增幅（减幅）超过 30%	3 分

二、评价结果

为平滑不同金融行业的年度经营状况，财政部根据金融企业报送的资料分行业设定绩效评价行业调节系数：金融企业绩效评价分数（行业调节后）=本期绩效评价分数×行业调节系数。其中，金融控股集团公司、金融资产管理公司、金融投资管理公司等金融企业在综合计算绩效评价得分后，采用其他金融业行业调节系数进行调节。

为平滑不同年度绩效评价得分的明显波动，财政部根据金融企业报送的资料设定绩效评价年度调节系数，金融企业绩效评价年度调节系数以绩效评价年度平均得分为基础，综合考虑年度GDP增减、CPI增减、财政货币政策和会计准则的变化，以及行业盈利状况等因素后进行确定。金融企业绩效评价分数（年度调节后）=金融企业绩效评价分数（行业调节后）×年度调节系数。

绩效评价结果是指根据绩效评价分数及分析得出的评价结论。评价结果通常以评价得分、评价类型和评价级别表示。评价得分用百分制表示；评价类型是根据评价分数对企业综合绩效所划分的水平档次，用文字和字母表示，分为优（A）、良（B）、中（C）、低（D）、差（E）五种类型；评价级别是对每种类型再划分级次，以体现同一评价类型的不同差异，采用在字母后重复标注该字母的方式表示。绩效评价结果以80、65、50、40分作为类型判定的分数线，如表3.4所示。

表3.4　绩效评价结果分类表

评价得分	评价类型	划分细类	评价类型
达到80分以上（含85分）	优（A）	85分 > 评价得分≥80分；	A
		90分 > 评价得分≥85分；	AA
		评价得分≥90分；	AAA
65分以上（含65分）不足80分	良（B）	70分 > 评价得分≥65分；	B
		75分 > 评价得分≥70分；	BB
		80分 > 评价得分≥75分；	BBB
50分以上（含50分）不足65分	中（C）	60分 > 评价得分≥50分	C
		65分 > 评价得分≥60分；	CC
40分以上（含40分）不足50分	低（D）	无	D
40分以下	差（E）	无	E

金融企业绩效评价结果作为评价金融企业绩效、确定金融企业负责人薪酬、加强金融企业经营管理的重要依据，应当以绩效评价报告形式反馈给金融企业及有关部门，并以适当形式予以公开。绩效评价结果是金融企业经营成果、资产质量、偿付能力和成长性的综合反映，可以为财务监督、经济责任审计以及金融企业管理等多个方面的工作提供重要的参考依据。从财务管理角度看，对金融企业开展绩效评价的作用主要体现在以下两个方面：

第一，有利于诊断问题，揭示风险，实施有效的财务监督。在财务监督工作中应用绩效评价手段，即根据金融企业经审计的财务报告实施年度绩效评价，以进一步检验金融企业经营成果，诊断金融企业经营管理存在的问题，揭示经营风险，从而可以促进提高经营管理水平，引导金融企业健康发展。

第二，为加强金融企业财务管理提供依据。绩效评价结果还可以逐步应用在金融企业目标考核、结构调整、发展规划，以及建立健全金融企业薪酬制度、股权激励制度、年金制度等领域。此外，金融企业内部也可以运用绩效评价手段对其分支机构实施有效的财务监管。

第四章　以EVA为核心的绩效评价与激励机制

第一节　EVA的基本概念

EVA是从税后净营业利润中扣除包括股权和债务的全部投入资本成本后的所得。EVA由传统的绩效衡量指标剩余收益（RI）演进而来，在经济学上长期被称为经济利润。EVA是在对传统指标进行调整完善的基础上，逐步建立起的以经济增加值为核心的战略管理体系，它是企业管理中的现实有效工具，是近年来企业管理领域的创新和突破。

EVA的主要特征表现在三个方面。第一，在计量上完整覆盖了包括资本成本在内的各项融资成本要素，这是它与传统的利润、资产收益率、现金流等评价指标的本质区别，从根本上体现了股东利益，诠释了企业创造财富的真正内涵。第二，剔除了公认会计准则（GAAP）功能性的、偏离股东利益因素的影响，从内部管理的角度对财务收支和资本项目进行了合理调整，设计出有利于实现股东利益最大化的绩效评价和激励机制。第三，作为绝对数额越大越好的指标，EVA为企业经营管理确立了长远、清晰且唯一的目标。尽管EVA是期间的流量指标，但长期滚动的EVA可以反映企业长期价值的增长，企业价值的增长——市场增加值（MVA）在数量上等于企业未来年度EVA的折现值的总和，EVA和MVA具有本质的一致性，即具有对企业市场表现同样的解释力。

EVA概念本身并不复杂，但它在现实应用中却有着丰富的内涵。EVA在一定程度上塑造了企业的整体战略架构，并渗透到企业各个经营管理领域、各个业务运作环节，成为企业进行理念体系树立、评价指标确立、激励制度设计、管理体系构建的核心，进而使企业围绕EVA制定目标战略、设计组织结构、挖掘和培育价值创造要素。

EVA首先是一个绩效评价指标，但它在管理实践中又可以成为一个良好的战略管理架构，其功能在以下四个方面（4M）得以体现：评价指标（Measurement）、激励制度（Motivation）、管理体系（Management）和理念体系（Mindset）。这其中，评价指标是基础，激励制度是核心，管理体系是手段，理念体系是先导。理念体系在前文已经有详细的论述，本章着重从其他三个方面对EVA的一般运用方法和建设银行的运用实践进行介绍，并在此基础上指出实现EVA提升的必要条件。

第二节 EVA绩效评价指标

一、基本公式

*EVA*的基本计算公式可以表达为：

$$EVA = NOPAT - C\% \times TC$$

其中，*NOPAT*是税后净经营利润，由企业的利润表计算产生；*TC*是企业的全部资本，包括债务资本和权益资本；*C%*是资本成本系数，债务资本成本是利率，权益资本成本是股东所要求的资本回报率，企业的加权平均资本成本率（*C%*）＝权益资本比例×权益资本成本率+债务资本比例×债务资本成本率×（1-所得税率）。

EVA是由剩余收益指标RI延伸得出的，而剩余收益指标又是由传统会计指标衍生得出的，因此，EVA实际是由反映企业不同方面的会计数据计算得出的，它源于会计数据，又高于会计数据。从以下公式可以看出EVA计量的递进关系：

$$EVA = CFO + Accrual + ATINT - CapChg + Adj$$

EBEI

NOPAT

RI

EVA

其中，*CFO*是经营性净现金流量，*Accrual*是不涉及现金的净损益，EBEI是税后利润，*ATINT*是企业发生的税后利息费用，*NOPAT*是

税后净经营利润，*CapChg*是资本成本，*Adj*是会计调整项目。

由此公式可以清晰地看出*EVA*由*CFO*、*EBEI*、*NOPAT*和*RI*等指标逐步推出，但又对它们进行了适当的调整。因此，相比其他指标，*EVA*具有更丰富的信息含量，也能更准确全面地反映管理者的经营业绩。

尽管EVA的定义比较简单，但实际计算较为复杂。企业需要根据自身情况，确定恰当的度量经营利润、资本以及资本成本的方法。每个企业都会有富有自身经营特点的EVA计算公式，这体现出了EVA的灵活性和量身定做的主要优点。根据企业的经营特点和实际情况，对有关会计事项做出调整，是EVA体现灵活性、增强有效性的重要方面。

二、EVA的会计调整

作为从内部管理角度衡量企业经营业绩的评价指标，EVA的应用目的与公认会计准则的设计原则并不完全一致，公认会计准则的审慎原则和权责发生制原则，在一定程度上容易导致会计数据不能准确、真实反映企业的实际经营业绩。因此，在设计EVA计量方法时，有必要在会计数据的基础上，从真实反映业绩和鼓励长期价值创造的角度，对有关会计事项和方法做出适当调整，以消除传统会计信息失真的影响，将税后净经营利润的定义建立在正确的基础之上，从而为企业价值创造提供一套更为准确的度量方法，为其广泛的应用奠定坚实的基础。

EVA对会计利润的调整作用可归纳为以下三点：

（1）有利于消除稳健会计的影响。审慎性原则是公认会计准则的一项基本原则，当经营中资产价值受损或盈利能力存在不确定性时，必须冲销损失或足额计提损失准备。对已经发生的费用或支出，不考虑与未来收益的匹配关系，直接在成本中列支。例如，在计算会计利润时，研发、培训等费用是直接进入当年费用的，因为，从传统会计角度看，研发等活动是完全侵蚀利润的。而在EVA计算中，研发等是作为资本性支出来处理的，成本在投资期限内摊销，所占用的资金计入资本成本。EVA的这种处理方法一方面意在鼓励研发、培训等能为企业带来长期效益的行为，另一方面是从投资的角度对研发和培训的回报提出了要求。

（2）可以防止人为调节利润的发生。管理实践反映出许多操纵财务利润的力量源于权责发生制，权责发生制虽然在理论上是一种匹配企业收入和费用的科学方法，但在实践中，这种方法需要配合大量的判断和估计，从而给管理者操纵会计利润提供了足够的空间。EVA的会计调整在于减少管理者平滑会计利润的机会，涉及的主要对象是坏账准备、担保、存货减损，与这些项目相关的费用调整应该以现金制为基础来确认。有证据表明，当绩效计量指标与经营者奖金相关时，经营者常常人为调节利润。

（3）使绩效计量免受过去会计计量误差的影响。如果一项资产的账面值不等于其经济价值（历史成本会计下该现象是非常普通的），可能影响管理者做出正确的留存或撤资决策。针对这个问题，思腾思特管理咨询公司设计了一个防止由于过去会计计量的误差而使投资者做出错误撤资决策的程序。

思腾思特管理咨询公司对会计利润列出了多达164项的调整项目，以指导企业准确得出经济增加值。但是，对特定的企业而言，可能只需要进行10项左右的调整。确定需要进行会计调整的项目，一般有以下四个特征：一是可能对EVA有实质性的影响；二是管理层能够影响

其结果；三是调整所需的信息相对容易得到；四是员工比较容易理解和掌握。总之，实行EVA的企业要在准确性和用户友好性之间做出平衡：调整的项目数量越大，系统越复杂，可理解度和操作性就越低，该系统的某些方面受企业经理人非难的可能性就越大。实践中应当避免过分追求准确性而忽略管理实用性和管理成本控制的倾向，而是应该通过多种方式树立方法和数据的权威性，否则准确的数据并不一定能够带来良好的实际效果。

概括来讲，EVA的会计调整项目主要包括以下几个方面：

第一，资本化费用。此类对企业未来和长期发展有贡献的支出发挥效应的期限并非只是这些支出发生的会计期，因此，将其全部计入当期损益显然不合理，并且计入当年费用容易打击管理者对此类费用投入的积极性，不利于企业长期发展。

第二，营业外收支。主要包括：资产处置带来的收益或损失、重组费用、不可抗拒因素带来的损失。此项调整使得EVA的结果中只体现营业业绩，从而剔除了非营业活动对业绩评价的影响。

第三，准备金。应计制会计要求，基于会计的谨慎性原则，企业要为未来可能发生的损失提取准备。EVA倡导者认为，准备金的提取扩大了会计利润与现金流的差距，而且，提取准备金往往是管理者操纵会计利润的常用手段。

第四，商誉调整。商誉是公司收购其他企业时，支付的价款高于被收购企业可辨认资产减去负债后的公允价值，一般企业会将其摊销或计入费用。在EVA指标体系中，商誉被认为是类似股东权益性质的资本，它发挥效用的时期为未来的所有会计年度，需要公司未来的盈利与之相匹配，因此不应将其摊销或计入费用。此外，根据企业经营特点和管理需要，还可对经营租赁、递延税款、折旧等项目进行调整。

三、各类绩效评价指标的比较

（一）设定绩效评价指标的一般原则

在实务中，各个管理咨询公司为推广本公司创立或支持的绩效评价指标，以及各个企业内部不同部门基于不同的认识和利益，往往容易对绩效评价指标的优劣评判产生争执，乃至发生“评价指标的战争”。其实，不同的绩效评价指标有其不同的使用条件和适用范围。设定有效绩效评价指标的原则包括两个方面：一是绩效评价指标必须和企业目标相一致或正相关，企业目标一般就是通常所说的企业价值最大化。绩效评价指标本质上是企业内部的一种制度安排，因此必须考虑它是否能导致评价客体做出与企业目标相符的决策，从而有利于企业的资源配置。二是在财务指标与非财务指标间达成平衡。财务指标往往都是一种结果指标，其无法反映为达到这项指标的过程中各项经营活动的业绩，因此必须要辅之以过程指标（往往是一些非财务指标）才能全面地评价客体的行为。

（二）绩效评价指标的分类

对广泛使用的绩效评价指标的优势和劣势进行比较，有助于推进设计完善、促进股东价值创造的管理系统（包括绩效衡量、激励制度、经营预算和内外沟通协同）。目前，在管理领域中运用较为广泛的指标包括：经济增加值（EVA）、经济利润（RI）、现金增加值（CVA）、息税前利润（EBIT）、EBITDA、税后净经营利润（NOPAT）、净资产收益率（RONA）、全部股东回报率（TSR）、市场增加值（MVA）、经营现金流量（CFO）、现金流回报率（CFROI）、净利润、每股收益（EPS）。

可以根据以下特征对绩效评价指标进行区分：一是指标是绝对量指标还是相对量指标；二是指标否包括债务成本；三是指标是否包括

权益成本；四是指标是否可成为部门层次的评价指标；五是指标是否易于计算；六是指标是否包括未来的投资价值。

根据上述特征，可以将广泛使用的绩效评价指标分为五个类别：剩余收益衡量指标；剩余收益组成指标；以市场为基础的衡量指标；现金流量衡量指标；传统收益衡量指标。

各种绩效评价指标的主要特征可以从表4.1得以反映。

表4.1　绩效评价指标主要特征

	指标类型	单位	是否包括债务成本	是否包括权益成本	是否可进行部门评价	计算的容易性	是否包括未来投资价值
经济增加值（EVA）	RI	美元	是	是	是	中	否
经济利润（RI）	RI	美元	是	是	是	高	否
现金增加值（CVA）	RI/CF	美元	是	是	是	中	否
息税前利润（EBIT）	RIC/TI	美元	否	否	是	高	否
EBITDA（＝EBIT＋折旧和摊销）	RIC/CF	美元	否	否	是	高	否

（续表）

	指标类型	单位	是否包括债务成本	是否包括权益成本	是否可进行部门评价	计算的容易性	是否包括未来投资价值
税后净经营利润（NOPAT）	RIC	美元	否	否	是	高	否
净资产收益率（RONA）	RIC	%	否	否	是	高	否
全部股东回报率（TSR）	MB	%	–	–	否	高	是
市场增加值（MVA）	MB	美元	是	是	否	高	是
经营现金流量（CFO）	CF	美元	否	否	是	高	否
现金流回报率（CFROI）	CF	%	否	否	是	低	否
净利润	TI	美元	是	否	是	高	否
每股收益（EPS）	TI	美元	是	否	否	高	否

注：RI指剩余收益，RIC指剩余收益组成，MB指基于市场的指标，CF指现金流量，TI指传统收益。

1.剩余收益指标

剩余收益指标包括EVA、经济利润和CVA。此类指标有以下特点：一是都是绝对量指标，指标数值越大越好；二是完整计算了负债和权益成本，真实反映价值创造；三是可以在部门层面上进行评价，便于建立管理评价体系。其劣势在于此类指标是相对短期的指标，不能有效反映市场判断的企业未来增长机会的价值。需要说明的是，EVA与经济利润相比增加了会计调整，在更大程度上增强了其反映的真实性和运用的实效性。EVA较CVA计算更为简便，这一点在金融企业类企业应用时尤为明显。此外，滚动的EVA衡量与MVA具有本质一致性，一方面可以反映企业长期价值增长的能力，另一方面又可以对企业内部各层级进行阶段性的绩效考核，是相对更为实用的管理工具。

2.剩余收益组成指标

剩余收益组成指标是剩余收益的要素，但通常不包括资本成本。此类指标一般包括息税前利润（EBIT）、EBITDA（EBIT加上折旧和摊销）、税后净经营利润（NOPAT）、净资产收益率（RONA）。此类指标是更加详细的或者说分解了的剩余收益指标，并可能与中层管理人员更多地联系在一起，因此，此类指标最大的优势在于：当其与剩余收益（或EVA）的联系不出现错误时，指标数据就很容易在分公司或部门层次上进行计算和观察。在低层次的管理人员对资源安排的决断力受到较大制约的情况下，运用此类指标较为合适。但是此类指标的缺点在于其不包括资本成本，这在一定程度上扭曲了价值创造的计量，从而使创造价值的项目容易被否决；低层次的管理人员很难从公司层面来关注经营决策问题。

3.以市场为基础的衡量指标

以市场为基础的衡量指标取自于资本市场，包括全部股东回报率（TSR）、市场增加值（MVA）。此类指标综合考虑了未来增长的市场预期，并且相对容易计算。其最主要的缺点是：由于此类指标需要可靠地对权益价值进行估测，因而只适用于评价上市公司，不能在分公司和部门层次上运用，作为管理工具的应用范围和能力相对有限。

4.现金流量衡量指标

现金流量衡量指标包括经营现金流量（CFO）、现金流回报率（CFROI）。此类指标的优势在于能够较好地避免应计会计的缺点，从而将企业从通用会计准则（GAAP）中解放出来，使绩效衡量与资本市场紧密相连。但此类指标对金融企业等现金流性质难以区分的企业，在计量和应用方面存在较大困难。

5.传统收益衡量指标

传统收益衡量指标包括企业决策者和外部分析师用了几十年的评价指标，如净收益和每股收益（EPS）。此类指标可以从通常的财务报告中取得，但它们没有直接考虑权益成本，并且相对来说比较容易被人操纵，有时会导致在此类指标基础上进行评估的经理们做出减损价值的决策。

四、金融企业EVA绩效评价指标设计——以中国建设银行为例

（一）EVA计算公式

中国建设银行《综合经营计划编制方案》对各分行EVA的计算公式规定为：

经济增加值（EVA）=净利润-资本成本

其中：资本成本=经济资本×资本基础期望回报率

净利润=考核利润-（考核利润+应纳税所得净调增额）×应缴所得税率，目前应缴所得税率为25%。

考核利润=贷款利息收入-存款利息支出+金融企业往来收支净额+中间业务收入+投资收益-费用-折旧-手续费支出-其他营业支出-营业税金及附加+营业外收支净额+以前年度损益调整-资产减值损失+系统内转移收支调整项。

与建设银行以往综合经营计划规定的口径相比，上述EVA口径有以下四点变化：

1.在股份制改造背景下，分行历史包袱基本消化完毕，从建立分行间相对公平可比的绩效评价和资源配置起点考虑，将分行历史包袱处置消化后取得对应资产的收益水平与市场收益水平的差异，作为分行收益水平的调整项。

2.将调整后利润口径置换为净利润口径，与以往相比，新方案不仅考虑了应纳税所得额的调整，还考虑了按法定所得税率完全计算分行应承担的所得税成本，使EVA口径与一般公式更趋一致。

3.在计算资本成本时，对不同地区的分行采用统一的资本基础期望回报率（11%），取消了以往根据区域金融资源及市场发育程度设置的差别资本回报调节系数，以同一尺度客观计量分行资本产出水平，克服了旧差别资本回报系数方法对产品评价和盈利计算的影响，提升了各分行经营决策的科学基础。

4.对系统内转移收支的计算口径做出了适当调整。

（二）建设银行EVA计算公式与基本公式的比较

比较建设银行EVA计算公式与基本公式的各个因子，可以发现两者主体要素和计算方法完全一致，建设银行公式的个性化特点主要表现在以下两个方面：

1.会计利润调整项目

建设银行对会计账面利润的调整主要考虑系统内转移收支调整项，调整主要在于：一是对分行消化历史包袱后置换取得的资产按市场收益率计算收入，拉平分行经营考核起点；二是上级行对下级行行使管理职能或集中投入资源，应由下级行承担成本。

对于通常需要调整的研发成本、广告促销费、员工培训费等支出事项不进行调整，原因有两点：一是由于对这些支出事前并没有详细

的规划，目前不具备评价其未来产出、投资回报期的方法、手段和信息，事后也没有跟踪评价，因此无法确认这些投资的受益年度和年度摊销额度；二是从投资的约束机制看，内在的约束机制不足以约束分行的支出冲动，上述支出存在较大浪费。基于上述原因，从谨慎性原则和成本控制的角度出发，总行暂没有统一对它们进行调整。

2.资本成本计算

EVA基本公式中的资本既包括债务资本，又包括权益资本，但建设银行的公式中资本表现为经济资本，没有包括债务，资本也并非股本。为什么会有这种差别？我们可以从资本的用途或者说本质的角度来解释这个问题。

EVA基本公式是适用于各种企业的。在债务与股本的运用上，金融企业和非金融企业的行为是截然不同的。对于非金融企业来说，现金流是企业生存的关键，股本的主要用途是支持投资、生产与营运，提供现金流，股本的规模是与企业的生产规模匹配的；债务的作用与股本基本相同，二者的不同主要在于成本。因此，设计筹资结构，即寻找债务与股本结构的平衡点是企业财务管理的一项重要内容，也是企业价值创造的一个重要源泉，对于普通企业来说，将债务和股本同视为资本有重要的现实意义。

金融企业经营的是货币这种特殊商品，因此，相较其他企业，金融企业有以下两方面特点：一是金融企业的负债与权益的比例很小，筹资结构不是金融企业财务管理的重点，它对金融企业价值的影响基本可以忽略；二是影响金融企业生存的关键是风险而非现金流，财务管理的核心是风险管理，金融企业资本的主要作用是抵御风险，其规模应与风险匹配。基于上述两点，金融企业的负债可以不作为资本考虑，其负债成本就是运营成本，并在税后净经营利润中体现。金融企业的资本应该是与风险匹配的资本，即经济资本。从理论上说，金融企业的经济资本应大于所有者权益，因为除所有者权益承担一部分风

险外，国家信誉和公众对于财政支持的预期也承担了一部分风险，这是金融企业隐含的资本。

（三）建设银行EVA计算方面的不足

整体上看，建设银行在EVA计算方面存在的不足主要体现在：

1.风险计量不够准确。由于能够计算到客户和债项的风险管理信息系统尚未真正建立，使得目前对分行风险损失的计量只能依据五级分类结果和监管当局规定的各类别损失比例标准进行大略测算。五级分类的结果受分类标准变化和个人判断的影响较大，使风险成本计算的准确性受到较大影响。而且由于风险成本计算结果与绩效评价和资源配置相关，容易产生人为操纵数据的现象。

2.经济资本的计量方法较为初级。出于对分行和部门考核管理的需要，建设银行用经济资本代替了权益资本。在符合《巴塞尔协议》的内部评级法未能真正实施前，目前只能采用相对初级的系数法来粗略地计量经济资本。正是由于对不同类别产品的非预期损失状况难以准确把握，使经济资本分配系数设置的科学性不足。

3.在股改历史包袱消化的相关政策实施后，消化历史包袱取得的对应资产的价格受政策性因素影响较大，从反映真实盈利水平的角度看，与消化历史包袱相关的会计调整方法和调整水平的合理性的依据不够充分。

4.促进长期价值能力提升的调整，因信息基础不充分而暂未实施。

从部门横向上看，在EVA的计算过程中除了上述整体层面的不足，还有以下缺陷：

1.在总分行制的组织结构下，业务经营以纵向分行为主进行会计核算和信息生成，横向部门经营信息的采集、处理、整合不直接，科技支持相对薄弱和缺乏，不易进行部门横向绩效的计量和比较。

2.与部门绩效计量关系密切的重要管理参数的确定，在方法、技术、操作层面都面临较多困难，比如费用分摊、内部转移价格、相关性调整等（尽管关于费用分摊有《营业费用分解指南》，但准确实现全面费用分摊困难较大，内部转移价格生成方法较为粗略，应用方面的广度、深度、时效缺乏科技支撑，相关性调整方面尚未建立行之有效的方法模型），导致横向绩效计量结果的合理性、准确性容易受到质疑，横向绩效计量权威性的方法和标准未能真正建立。

3.出于前述原因，在横向绩效计量和评价过程中，部门协同的难度较大，评价结果在激励制度应用方面所发挥的作用相对有限。

（四）建设银行EVA绩效评价现状

1.纵向分行EVA绩效评价取得积极进展

在总行对一级分行绩效评价原则和方法的引导下，全行在纵向分行层层建立了以EVA为核心的绩效评价方法，EVA方法成为评价分行绩效的主要方法，各级分行成为标准的EVA中心。在EVA绩效评价的推动下，分行的成本意识、风险意识、投入产出意识明显增强，EVA创造成为各级分行安排经营管理活动的最终目标和根本动力。

2.横向部门EVA绩效评价应用有限

由于组织结构、信息基础、技术支持、管理会计方法应用等方面因素的制约和影响，横向部门EVA绩效评价的应用总体仍处在初级探索阶段，在激励制度和经营管理中发挥的作用与纵向绩效评价相比仍较为有限。对产品、客户、渠道、项目、管理者、员工等具体对象的绩效计量，在方法、模型方面缺乏认识一致、效果明确的标准，在操

作层面，特别是将评价结果引入激励制度方面，仍存在不少具体的问题。从实践情况来看，不同机构对在现有条件下运用EVA方法进行横向绩效计量和评价的认识存在差异，使得不同分行横向绩效评价的推进程度差别也较大。有的分行从最基层做起，稳步推进，取得了初步成效；有的分行因客观条件的限制，基本处于等待观望的状态，期望在上级行横向计量技术和系统完善后再予以推进；有的分行则仍采用传统的业务量指标进行绩效评价，而此类指标容易导致短期行为、导向偏离和业务波动等现象的发生。

（五）完善EVA绩效评价的方向

1.深入研究和总结EVA方法的理论和实践，不断完善EVA方法的计量模型。

2.加快启动和推进信息系统建设，争取通过内部评级系统、管理信息系统、数据仓库、ERP系统早日投入实际应用，在风险计量、经济资本分配、费用分摊、内部转移收支核算等关键领域取得实质性的改进，从而为产生科学、准确的绩效评价结果建立基础。

3.深入研究应用管理会计方法，逐步建立针对产品、客户、渠道、项目、管理者、员工等具体对象的绩效计量模型，并结合不同对象的特点和环境特征，进行原则统一、目标明确、操作灵活的绩效评价。

4.在由上而下和由下而上两个方向上积极推进横向绩效评价。由上而下体现在总行层面设计推进横向绩效评价的长远规划，包括制定总体原则、方法和模型，组织开发相关信息系统建设，并层层向下推动。由下而上体现在从最基层行开始，基于其组织结构简单、业务类别清晰、经营信息丰富、数据积累容易等特点，运用现有条件和方法率先实施横向绩效评价，并在取得良好成效的基础上，将有效的方法

和信息积累向上级机构传递。通过在两个方向上的推进、衔接和融合，在全行逐步建立运作有效的横向绩效评价体系。

5.根据不同对象经营权限、经营方式、经营信息的差异，在EVA方法的基础上，适当引入非财务指标的绩效评价，比如平衡计分卡，使短期目标和长期目标、价值创造结果和价值创造要素实现有机衔接。

第三节 EVA激励制度

若仅仅把EVA作为绩效评价指标，而不应用于激励制度，那么EVA绩效评价对价值创造来说就会变成毫无意义的尝试。著名的EVA专家、《财富》杂志高级编辑艾尔·埃巴（AI.Ahbra）曾经深刻指出："EVA模式取得成功的关键就在于它能将EVA的改善与员工绩效挂钩，建立一种独特的奖励制度，激发管理人员和员工的想象力和创造性。"

一、激励制度的基本评价

良好的激励制度应该能够合理地统一经理人和股东之间的利益，并平衡成本的付出和人才流失的风险，即应当能够实现以下四个方面的基本目标：

（一）利益协同

管理者和员工的激励报酬应该和他们为所有者创造的财富相统一，使管理者和股东的利益一致起来，让管理者按照股东价值最大化的原则制定战略决策和经营决策。具体包括：承认个人的表现和部门的整体工作，鼓励最大限度的工作改善，鼓励管理者的长期行为。

（二）财富杠杆

给管理人员足够的激励，使其能够长时间工作并承担风险；能够做出不受欢迎但利于企业长远发展的决策（如裁员），使股东价值最大化。

（三）挽留员工

给管理人员充足的薪酬，以吸引和保留优秀人才，特别是在市场和行业不景气、企业业绩不佳的情况下，降低人才流失的风险。

（四）股东成本

把管理薪酬成本限制在能使当前股东财富最大化的范围之内，特别是在市场条件好的情况下，薪酬成本应有一个限度，应尽可能以最小的管理成本获得股东财富最大化。

在激励机制的四个目标之间取得平衡不是一件简单的事情。例如，一个具有极大变化幅度的奖金计划，可能带来巨大的激励，但也增加了去职风险和股东成本；而对于一个去职风险较低（奖金保底）和股东成本较低（奖金封顶）的奖金计划来说，又缺少对管理者的吸引力，如图4.1所示。

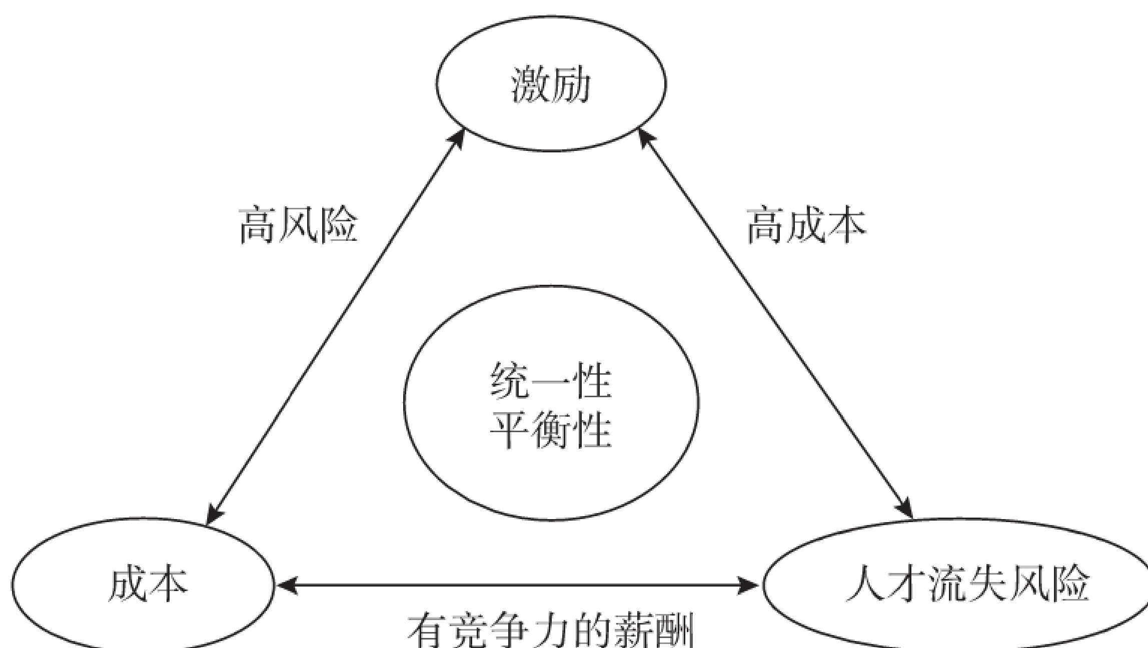


图4.1　激励制度的内在关系

二、传统激励制度的不足

（一）传统的奖金激励制度的不足

传统的奖金激励制度存在诸多不足。首先，在计算奖金时使用错误的绩效度量指标，使企业产生错误的行为。美国财务会议准则委员会对企业奖励制度的最近一次调查显示：绝大多数企业对企业最高管理层的激励是基于企业利润、每股盈余、股东收益率或者资产收益率这样一些指标之上。但是实证研究表明，这些会计利润的派生指标与企业价值并没有系统的相关性。公认会计准则对稳健性原则的坚持，使得会计数字并不能准确反映企业的实际经济收益和准确的经济价值，同时也为管理层的盈余操纵大开绿灯，而且鼓励了管理者的短期行为。如前所述，会计利润计量股东价值的致命缺陷是：只考虑债务资本的成本，未考虑股权资本的机会成本，因此并不能有效说明企业价值是否实现了保值增值。以利润的提高为依据制订奖金计划有很大的局限性，若为扩大销售和提高市场份额而拼命投资，必然会增加经营利润，但如果投资回报率低于期望值，将会侵蚀股东价值。

目标经营业绩

免于处罚的经营业绩　L　　目标经营业绩　U　　无回报的经营业绩

图4.2　传统的奖金激励制度

其次，如图4.2所示，传统的奖金计划具有以下特点：一是奖金的发放是以实现最低盈利目标为前提的。在企业业绩较差的时候，管理者往往没有奖金，业绩水平一旦达到了L（最低盈利目标），管理者开始获得奖金，随着业绩增加奖金也不断增加。二是红利支出有上限。在企业业绩超过U（上限）之后，管理者将不能获得额外的奖金。图4.2所描述的情况是典型的“80%～120%”奖金计划，即80%是门槛，当企业业绩达到目标的80%时，发放50%的目标奖金，如果达到最高限额的业绩，则发放150%的目标奖金。管理者没有处于“准所有者”的位置，一个准所有者的奖金支付应随业绩的提高而不断上升。在传统奖金计划中，当业绩超过U时，就不再有能够有效激发管理者努力工作的举措。而且，如果企业业绩一直小于L（下限），奖金计划也不能刺激管理者努力工作。

最后，传统的目标奖金一般根据目标业绩来确定，而目标业绩通常根据预算来制定，然而根据预算来制定企业目标业绩存在以下问题：一是每年的预算由于牵涉利益分配问题，因此需要股东和管理人员花费大量的时间和金钱进行协商，加大了激励合同的协商成本。二是管理层和股东的信息不对称使得预算准确性受到严重制约，对于下级管理者来说，最好的计划就是最容易实现的计划，由于预算制定过程存在过多的扯皮和博弈，预算也变得没有任何指导和激励作用。三是年度营业目标的重新安排破坏了财富杠杆，新的营业目标相当于一个“业绩处罚标准”，更好的业绩只会导致更高的经营目标（管理人员利益在利润中的比例降低）；反之，更糟的经营业绩则会使经营目标随之降低（管理人员的利益比例升高），使得财富杠杆遭到破坏。

（二）传统的购股期权制度存在的不足

购股期权制度虽然在一定程度上可以使管理层和股东利益保持一致，但是随着管理人员级别的降低，期权的效用急速下降。对于广大的中层管理人员而言，其很难注意到个人业绩与企业股票价值之间的

联系，股票所有权太抽象、太遥远，以至于难以对管理者行为产生较大的影响。这很容易带来所谓的“搭便车”问题，从而削弱股票期权这种激励机制的作用。

当股票价格升至行权价之上时，期权持有者可以行权购入股票使自己获益，但当股价一直低于行权价时，持有期权的管理层却不会有任何损失。这种“只奖不罚”，容易造成管理层与股东只可“同甘”而不能“共苦”的局面。

三、实施EVA激励制度的前提条件

在某个子单位实施EVA方法的前提条件是，该子单位有利润，并且有资本支出的决策权。只有在子单位经理拥有最佳的产品组合、选择正确的价格和数量所需的知识，以及有关投资机会最完整的信息时，才能创建EVA中心。在成本中心、利润中心和投资中心中，只有投资中心具有EVA中心的资格。那么，这是否意味着EVA中心可以完全自立于总公司的管理呢？当然不是。总公司需要有决策权。在对控制权的研究中，有四种可以委派的决策权：

1.发起——对资源的利用和合同的构成提出建议。

2.签署认可——选择要实施的决策倡议。

3.实施——执行被签署认可的决策。

4.监督——衡量决策代理人的业绩并且实施奖励。

发起权和实施权被称为“设计管理的权力”，认可权和监督权被称为“决策控制权”。如果将决策管理和决策控制权都授予代理人（包括子企业经理），通常会导致次优化行为。因此，虽然将大量的决策管

理权委派给EVA中心是建立EVA中心的先决条件，但总公司和董事会保留一些决策控制权是非常重要的，并且总部一定要制定严格的过程以对EVA中心的决策进行认可和监督。

四、实施EVA激励制度的关键原则

（一）统一性原则（Alignment）

管理者和员工所获得的激励报酬，必须与他们为所有者创造的财富紧密相连，这样才能引导员工对投资严格把关，经营管理好每一项资产，推动员工像所有者那样思考、行动。

（二）改善性原则（Improvement）

管理者的奖金方案应基于EVA的改善，而不仅是EVA的绝对值。例如，一家当前EVA为负的问题分行如果能减少负值，那么这与EVA的明星分行进一步提高正值同样，都能有效提高业绩、创造价值。以业绩的改善为标准付酬使管理者们站在了同一起跑线上，这有利于吸引有才能的管理者和员工进行问题产业的转型、重组，而不只是锦上添花。

（三）集中性原则（Concentration）

奖金计划应当基于整体业绩的核心评估标准，而不是一组分散的标准，特别是对高层管理人员的奖金激励尤应如此。考虑众多衡量标准、试图面面俱到的结果往往是导致每个标准都无法发挥作用。这就好比在评价一支篮球队的时候，要同时考虑各种比赛统计数据，如盖帽、篮板、助攻、中投、三分、罚球等，然后分别赋予不同的权重加总得出一个评分，然而比赛的胜利并不取决于统计数据的任意加总，比赛的比分才是决定因素。同样，企业的成功也只能由EVA而非其他

标准进行衡量。以单一标准决定报酬，即可以实现以共同的衡量标准对管理人员进行集中激励，奖金方案就能促进部门和组织层面的更好合作。

（四）上不封顶原则（Unlimited）

控制奖金数量只会使员工不愿大胆采取能够创造大量财富的行动，并在业绩良好的年度有所保留而不是最大限度地发挥创利能力。为了让管理者像所有者那样考虑问题，我们必须像回报所有者那样提供无上限的奖金回报。

（五）可持续性原则（Sustainability）

金融企业业绩的改善应该是可持续的，设立EVA奖金库，有利于防止管理者以损害企业可持续的长期利益为代价提升短期利润的做法。奖金库机制，即留置经营者的部分奖金，并且规定只有在未来数年内EVA维持原有增长水平，这些奖金才能发还给管理者。如果企业EVA下降了，滚入下一年度的奖金就会被取消。存储奖金并使其承担奖金被取消的风险，能够鼓励经营者做出有利于企业长期发展的决策，督促管理者谨慎权衡收益与风险。奖金存储的另一个好处是有利于人才留用，如果管理者或雇员跳槽，他们将失去从上几个年度递延下来的奖金，这种惩罚性措施有利于维持员工的稳定性。

（六）明确性原则（Definitive）

奖金与业绩，二者必须明确对应。员工应该清楚地了解EVA增长时所能获得的回报，以便建立起对自身经营行为及其效果的可靠预期。奖金应按当前和累积的EVA增长的一定比例发放，且这一比例需事先确定，最好是至少有3～5年的有效期，而且不能随企业规划和业绩的变化随意发生变动。

（七）团结性原则（Community）

运用EVA建立的激励机制，需要让每一个人，从董事会成员和总经理到最基层的员工，都能参与到EVA奖金计划中来，这样他们才能团结一致，为真正的业绩改善和财富创造努力。

（八）实质性原则（Materiality）

EVA能敏锐地捕捉到企业业绩的实质性改善，并向员工提供可观的回报。如果仅仅对经营收入按一定比例提成，结果可能导致员工片面追求收入提高，而忽视了影响企业价值形成的业务管理的其他方面，从而不能带来业绩的实质性提高。

五、EVA激励制度的主要特征

EVA激励制度的基本方法是：通过把EVA增长数额的一个固定比例作为奖金支付给管理者，促使管理者像所有者那样关心企业业绩的改进。在EVA奖金计划中，管理人员获得的奖金上不封顶，但同时必须承受业绩下降带来的风险。奖金上不封顶是可行的，因为在业绩非常好的年份，管理人要把一部分奖金保留在奖金库中。如果日后遇到EVA下降，可以用奖金库中的资金弥补损失。奖金库这种“金融企业”特征是让财产承受风险，使管理人变成所有者。由于企业只对持续的业绩改进支付奖金，所以消除了管理人员与制度博弈的机会。

EVA激励制度的主要特征是：

（一）只对EVA的增加值提供奖励

这是一种使奖金数量与管理者为股东创造的财富联系起来的最可靠的方式，也是使管理者像所有者那样思考和行动的先决条件。通

过“增量”激励，鼓励管理人员采取削减不必要支出、提高项目回报率等手段提高EVA。

（二）不设临界值和上限

激励是连续的，奖金可能是负的，也不存在上限。

（三）按照计划目标设奖

激励计划的目标是实现每年“预期EVA增加值”，管理者达到这个目标就可以获得100%的“目标奖金”。而目标奖金又占雇员年度工资额的一定百分比，一般从CEO的100%下降到最低级别雇员的10%。如果EVA增加值超出目标值，所得奖金就将超过目标奖金；如果只完成EVA增加值目标的50%，就只能得到规定奖金的50%；如果EVA下降，就要扣减累积奖金。这样操作会使奖金有更大的变化幅度，激励机制产生连续的激励效果。

（四）设立奖金库

设立奖金库，又称“奖金金融企业”，其目的是缓冲资金的大幅变动，并且推迟这种变动带来的影响，直到可以确定这种奖金变动与股东财富的持久变化相关联。奖金库的运作方式是，奖金每年支付一次，奖金数量在一个可以接受的范围内变化，比如从零奖金到两倍于计划目标的奖金。超额的正值奖金被存入奖金库，负值被扣除。然后，按照账户中奖金存量的一定比例（如1/3）每年支付一次。这意味着经理们总有一些以往收益处于风险中，从而有利于遏制他们以牺牲未来为代价来提高某一年业绩的行为。奖金库实际上就像一个长期业绩的记分表。如果管理人员今天的决策改善了今后3年的EVA，奖金库就应该奖励他，否则，就要取消对他的奖励。奖金库也可以平抑奖金支付的高峰和低谷，减少去职风险。

（五）不是通过谈判，而是按照公式确定业绩指标

首先，在EVA奖金计划中，EVA改进目标一般5年左右确定一次，而非一年谈判一次。其次，随着实际业绩的变化，计算EVA计划改进目标的基数每年调整一次。按照最简单的奖金计算公式，新一年的EVA计划目标被设定为上一年创造的EVA。这意味着，如果EVA保持现有水平，管理人员每年都能得到目标奖金。上述公式比较适用于EVA稳定的成熟行业，对于成长性的行业，奖金计算公式需要考虑市场对EVA的预期改进或者恶化的因素。

六、银行的EVA激励制度——以中国建设银行为例

在实施EVA体系的总体框架下，银行应建立以EVA为核心的激励制度。激励制度着重体现在纵向层级的绩效人力费用的总量配置上，在此基础上，在高级管理层（一级分行领导）和普通员工激励制度中通过一定方式初步引入EVA要素，并以逐步强化EVA的激励权重，作为未来发展的长远方向。

（一）总量激励制度

建设银行在纵向层级的总量激励制度主要通过绩效人力费用体现。绩效人力费用分配的公式为：

绩效人力费用＝分配绩效人力费用前的EVA×绩效人力费用挂钩比例×挂钩比例调节系数

或：

增量绩效人力费用＝增量EVA×绩效人力费用挂钩比例

微观经济学的生产函数理论告诉我们，企业的产出是由劳动、资本、土地、技术等要素投入的函数。为了方便和简化起见，我们可以将管理、技术要素并入劳动这一要素，记为L，将土地并入资本要素中，记为K，产出记为NP，则有：

$$NP = F（L，K）$$

银行的价值创造也可以理解为资本和劳动这两大要素投入的结果。如将银行经营的总产出记为NP，劳动创造的增加值记为FL，资本带来的增加值记为FK，则有：$NP=FL+FK$，进一步可以得到：

$$FL = NP - FK$$

上式中，如果我们将FK理解为资本所需要的最低回报或资本的机会成本，那么，银行创造的总产出NP与资本的机会成本FK之差FL，就是银行中劳动（包括经营管理者或员工）创造的价值，而劳动创造的价值扣除员工的劳动力成本即员工基本人力费用后，应当作为经营管理者和员工绩效人力费用分配的依据。按照这一原理，我们可以通过计算出银行创造的总产出，在扣除资本的最低回报和基本人力费用后，作为绩效人力费用分配的依据。实际上，银行绩效人力费用总量分配与EVA的联系是十分紧密的，只要将上述公式稍作变动就可以得出：

$$FL-人力费用=EVA$$

$$FL-基本人力费用=EVA+绩效人力费用$$

绩效人力费用分配的主要特征表现在：

1.EVA是挂钩分配绩效人力费用的核心指标。各分行所得的绩效人力费用与其创造的财富紧密相连，满足统一性原则。

2.各分行所得的绩效人力费用由EVA指标唯一确定，满足集中性原则。

3.各分行所得的绩效人力费用与其创造的EVA之间有明确且相对稳定的数量关系，分行对其采取的经营行为导致的经营绩效与所能获得的激励有清晰的预期，满足明确性原则。

4.分行所得的绩效人力费用上不封顶，下不保底。

5.设置绩效人力费用奖金池，分行当年超过一定比例的绩效人力费用转入奖金池，在未来年度视分行EVA的持续改善情况安排兑现；分行因经营绩效下降导致绩效人力费用减少，则在保证其基本需要水平的基础上，将相应的差额计入奖金池的借方，由分行通过以后年度创造绩效挂钩的费用来弥补。这样做，一方面贯彻了业绩改善的可持续性原则，另一方面也有助于实现绩效人力费用安排相对平滑和“以丰补歉”。

6.在全行统一资本基础期望回报率的情况下，针对各地区现实和在一段时期内存在的生产率和生活成本差异，应设置调节系数对各行绩效人力费用挂钩比例进行调整，以保证各行员工在付出相同努力的情况下可获得相对公平的回报。

（二）高级管理层激励制度

建设银行对高级管理层（主要包括一级分行行级领导和总行部门领导）的激励制度集中体现在年薪制中，对一级分行行级领导的年薪制管理遵照《中国建设银行一级分行行级领导年薪制暂行办法》（以下简称《暂行办法》）开始实施。《暂行办法》在设计确定一级分行

行领导年薪计量方法时，通过有关变量引入了EVA，从而使EVA成为影响一级分行行领导年薪水平的重要因素。

一级分行行领导年薪由基础年薪和浮动年薪两部分构成，确定基础年薪和浮动年薪的变量包括等级基薪、人均工资、调整后执行倍数、岗位系数、年度分配浮动比例等。其中的等级基薪和人均工资都与EVA密切相关，等级基薪根据《等级行评定办法》评定出的分行等级确定，EVA是确定分行等级权重最重要的指标；人均工资则与根据总量激励制度《绩效人力费用总量挂钩分配方案》确定的分行人力费用总量密切关联，分行绩效人力费用总量由EVA唯一确定。由此可以看出，EVA是目前行领导年薪制管理方法的重要基础和基本要素。

（三）员工激励制度

由于建设银行内部工作岗位在分行层级、部门条线、岗位性质、岗位职能、专业技术、地区差别、历史因素等诸多方面的复杂性，总行层面暂未对员工激励制度设计制定统一方法。目前主要由分行层级根据本行诸多要素的个性化特征进行应时、应地的具体安排，因此全行在员工层面的具体激励制度总体呈现出丰富、多样的特征，不同分行、不同层级、不同部门在员工激励制度设计安排的具体方法、激励力度均有差异。然而，应当看到的是，一方面，员工激励制度的设计在资源总量方面受到绩效人力费用总量的制约，也就是说，EVA成为影响员工激励制度的宏观、最终的变量。另一方面，各级分行在总行EVA理念和方法的引导下，都根据各自经营管理、信息基础的情况，在员工激励制度设计中应用EVA方法进行了积极尝试和探索，并取得了与目前基础相匹配的推进成果。

（四）激励制度中存在的具体问题

建设银行在EVA激励制度实施方面取得了积极进展，并有力促进了全行业务发展和效益提升，但在一些具体的环节和方面仍存在需要

改进之处，主要表现在：

1.由于EVA在风险成本、资本成本计量方面缺乏先进的科技手段支撑，EVA计量的科学性、准确性仍有待提高，以EVA绩效评价为基础的总量激励制度在相关要素方面的激励效应上受到一定影响。

2.由于各层级分行在对EVA方法的理解、把握上存在差异，以及不同分行内部经营状况和外部环境差别悬殊，总量激励制度在纵向传导的局部环节有时会不顺畅，并伴随政策效应衰减，甚至激励方向偏离的现象。

3.EVA方法在实施中一般需保持政策方法的相对稳定，但金融企业的外部经营环境和内部经营格局均处于较大的变化之中，使得EVA方法在实施中的具体环节和参数方面均需相应做出调整，从而使得政策方法的稳定性受到一定影响，为下级行在理解和执行政策上增加了难度。

4.尽管目前对于高级管理层的激励制度是考虑了组织结构、责任体制、外部政策、历史因素和现实状况后做出的合理选择，一级分行行级领导年薪制设计中也体现了EVA创造导向，但与EVA薪酬激励的一般方法相比，年薪计量与EVA创造的关联度表现得仍较为间接。

5.员工层面的激励制度受横向部门绩效和员工绩效计量科学性、合理性、准确性的影响，导致激励制度的目标不够清晰，且激励效应难以衡量。特别是对不在一线从事直接经营活动的内部管理人员、支持保障人员的激励制度，因其绩效计量困难，缺乏有效的方法，使得薪酬激励在局部环节仍存在平均主义的倾向。

6.对与组织层次、决策权限、经营信息相匹配的前瞻性的EVA创造要素方法的研究应用仍处在探索中，暂未在激励制度运作的实践中发挥作用。

（五）完善激励制度的方向

1.通过完善EVA绩效评价，改进总量激励制度实施的基础，在今后一段时期内，要继续实施总量激励制度，并持续提高激励制度的科学性和合理性。

2.为各级经营机构设计应用EVA总量激励制度确定更为明确的原则，并赋予各级经营机构在完善、细化、传导方面更多的责任，保证激励制度一致的方向和顺畅的传导。

3.随着股份制改造完成，设计确定相对连续稳定的总量激励制度，给予各级经营机构更为明确的激励预期。

4.总结高级管理层激励制度的实践经验，将EVA直接用于确定管理薪酬，建立EVA与年薪之间更为直接、明确的量化关系，以增强对高级管理层的激励力度，同时使管理者承担相应责任和风险，促进高级管理层做出符合EVA长期增长的经营决策。

5.通过实施岗位设计和岗位描述，确定不同岗位员工的基础收入。在此基础上，通过EVA或EVA要素指标的有效计量，或者平衡计分卡方法的有效应用，设计能够合理体现员工可控权限、岗位责任、绩效贡献的浮动薪酬激励制度。

第五章　以经济资本为核心的风险和效益约束机制

第一节　资本与经济资本概述

一、资本

在市场经济日益发达的今天，人们对“资本”这一概念已不再陌生。股票、首次公开募股（IPO）、基金等炙手可热的词语无一不与“资本”息息相关。那么，资本究竟是什么呢?

从经济学角度看，一方面，资本是促进经济增长的重要生产要素，“是能带来剩余价值的价值”，这一定义体现了资本的本质，即不断地在市场中追逐超额利润，索要超过市场平均水平的利润回报，它和劳动力一起共同构成了索洛增长模型中的主要生产要素。另一方面，资本也是生产关系，这一点集中体现在对资本带来的剩余价值索取权分配的制度安排上，正因为如此，在国有企业改制过程中，引入资金意义上资本的同时，人们往往更关注由此带来的制度变革。进入20世纪90年代以来，随着我国改革开放的不断深入和全球经济一体化进程的加快，日臻成熟完善的国内市场为资本发挥作用提供了更广阔的舞台，资本也引起了各方前所未有的关注。

从会计学角度看，资本是资产与负债账面价值的差额。具体到一个金融企业，对外，资本是企业设立和持续经营的基本保证与法律要求，外部监管机构会对资本的最低限额、资本结构以及资本充足性等情况进行监督和控制；对内，资本正日益成为企业管理的重要手段，它是决定企业风险资产规模扩张、投向结构、产品定价以及绩效考评的重要因素。

二、经济资本

在满足外部监管要求的基础上，金融企业更关注资本作为内部管理工具的职能。面对资本的回报要求，为更好地安排资源投入，往往需要回答这样的问题：利润是从哪里来的？哪个产品、部门、分行的利润贡献度高？以什么为标尺来相对公正地衡量这些业务单元的产出效能？过去，人们往往会立足于会计方法来回答这些问题，在市场经济日益发达、内外部经济加速融合的今天，越来越多的企业开始将经济学的方法应用于企业的内部管理，将外部的市场要求与内部的资源配置、绩效考评更紧密地结合起来，形成市场导向型管理。资本作为连接内部经营管理和外部市场要求的重要纽带，也被更多的企业选择作为内部管理的工具。经济资本正是在这一过程中应运而生的。

（一）美国金融企业资本管理的沿革

他山之石，可以攻玉。了解美国金融企业资本管理的发展历程有助于为我国金融企业资本管理提供有益借鉴。美国金融企业对资本地位、作用的认识以及对资本的管理，大致经历了四个发展阶段。

第一阶段，从19世纪初到20世纪30年代，美国金融企业主要靠资本来控制风险，金融企业普遍维持了相当高的资本充足率。

第二阶段，从20世纪30年代到70年代，美国依靠三重结构来保证金融企业健全运行，即以美联储作为金融企业的最后贷款人；用美联储的“Q条例”从负债方面控制金融企业业务盲目扩张；用联邦存款保险来保护债权人。在这一阶段，资本在风险控制中的作用有所削弱，金融企业的资本充足率大幅下滑。

第三阶段，20世纪80年代，美国监管机构开始放弃“Q条例”，改用最低资本充足率的要求来控制金融企业风险，并形成最后贷款人、

资本充足率最低要求和联邦存款保险新的三重结构。金融企业开始重新重视资本及其在管理方面的作用，与此同时，其他工业化国家也已开始重视资本在金融企业安全及管理中的作用。在这一时期，《巴塞尔协议》为国际金融企业建立了资本管理的框架结构。

第四阶段，20世纪90年代至今，美国金融企业开始从自身业务发展的视角来探讨资本内部管理问题，认为对金融企业而言，资本不仅是吸收损失的缓冲装置，更是赚钱的工具，这种资本是有市场成本的，因此它是一种经济资本，而不仅仅是监管者眼中的管制性资本。相应地，从数量上看，资本不仅要满足外部最低资本充足率的监管要求，而且要从安全性和盈利性两个角度同时考虑确定最佳比率，不仅要确定金融企业的整体资本需要量，也要考虑资本在金融企业内部各部门、业务之间的合理配置，并以之作为衡量金融企业业绩的标准。资本成本在以安全性和盈利性为目的的资本量确定与配置中居于核心地位。因此，合理、有效且低成本地使用资本，最大限度地降低风险、提高资本收益，就成为金融企业界和理论界关注的焦点，金融理论中也因此逐渐发展出一个独特的分支——金融企业资本管理。这里所说的“金融企业资本管理”包含两大部分：其一，资本的外部管理，主要是指从监管者的角度出发，对金融企业资本充足性进行规定、监督和指导。其二，资本的内部管理，主要是指金融企业自身从安全与盈利的需要出发，对资本实施的管理。资本的内部管理涉及三个方面：一是资本总量的确定；二是资本在金融企业内部的配置；三是资本结构、资本计划及筹资战略选择。

由此可见，经济资本是金融企业超越了资本监管要求，在内部资本管理渐趋成熟下的必然产物。

（二）经济资本产生的影响因素

研究美国金融企业资本管理的发展轨迹，我们不难发现，促使金融企业采用经济资本管理理念和管理方法来从事内部资本管理的因

素，主要有以下几个方面。

首先，金融企业业务的拓展，特别是金融企业参与市场交易的深度和广度的不断扩大，业务范围和复杂性的不断增强，都大大改变了风险和风险管理在金融企业经营中的地位与作用。具体表现为：风险种类从信用风险扩展到市场风险、操作风险等其他风险，各类风险之间的关系变得更加复杂，原来的监管资本要求已经无法反映金融企业的真实风险量和资本要求；金融企业风险管理功能、目标和能力的扩展，使得大金融企业可以在全行和各业务部门量化与配置风险。而风险的量化与配置只有在引入资本配置技术时，才能真正作用于金融企业风险管理、业绩衡量和业务决策，从而成为金融企业日常业务和战略发展等管理的内在部分。这使得金融企业有必要从经济学角度重新认识资本的作用。

其次，从某种意义上说，外部监管机构对金融企业要求的监管资本是经济资本的前身，更是经济资本产生的土壤。原因在于：一方面，金融企业监管者强制性地要求金融企业满足资本充足率要求，客观上迫使金融企业重视并开发、拓展资本在金融企业经营中的作用，重视资本成本在经营业绩评估中的地位，这也正是经济资本产生的基础。另一方面，监管者面对变化的金融市场以及日新月异的金融工具，也在调整自身对监管资本的要求，并在新资本协议中，从监管的角度引入经济资本的概念，在承认金融企业盈利主体身份、具有与监管方不同的目标的基础上，允许金融企业开发自己的方法、程序和系统来确定自己的风险和相应的资本充足水平。新资本协议实施在即，更加促进了金融企业重新考虑风险和资本管理问题，并探讨和开发将经济资本和监管资本一体化的管理方法。此外，一些外部评级机构还将经济资本系统建设作为金融企业内部管理能力的参考指标，这也在一定程度上加深了金融企业对经济资本系统建设的重视程度。

再次，信息技术在金融企业的运用，使得复杂的风险计量、业绩衡量和资本配置成为可能。正是在信息技术发展的支撑下，金融企业的内部管理手段才有可能从静态向动态过渡，由定性判断向定量分析发展，由总量管理细化到进行分部门、业务线条、产品、客户群乃至业务人员不同层次的深度数据挖掘。同时，信息技术的发展也使得复杂的经济资本管理体系应用于金融企业在成本上具有了可行性。

最后，也是最为重要的一项因素，金融企业的经营目标由金融企业自身的价值最大化转变为股东价值最大化，这一目标的确定最终确立了经济资本在其内部管理中的核心地位。

金融企业目标的变化主要源于20世纪80年代以来工业化国家资本市场的迅速发展，资本市场的发展推动公司和所有者的关系发生了巨大变化：股份制上市公司这一公司形式获得了广泛的认同，金融企业和其他公司一样，也普遍采用了公开上市的股份制形式进行重组。这种所有制结构的金融企业具有这样的特征：金融企业的主要投资者是市场中的投资者，他们以持股人，即股东的形式成为金融企业的所有者。股东回报主要以两种方式体现：股票市值和股利分配。这两种回报的高低有无不仅取决于金融企业的经营业绩，更取决于资本市场对金融企业现有和未来经营业绩的评估；投资者持有的股票可以在市场上公开交易，金融企业也因此具有了市场价值，且这一价值随市场预期变化而频繁波动；投资人用脚投票的权利使得金融企业充分意识到股东的资本投入是成本最高也是最稀缺的资源，金融企业必须高度关注对这一资源的有效使用，股东价值最大化的过程也是金融企业价值最大化的过程。由此，以上市金融企业为主体的现代金融企业，在经营目标上也产生了巨大变化，即普遍承认公司经营的最终和一般目标是通过公司价值最大化，为其股东创造价值。

经济学前所未有地深入到了企业的内部管理中，金融企业开始尝试采用经济学方法代替会计学方法来思考管理问题，对市场化的金融

企业而言，只有具备以下条件的管理体系才能成为现代金融企业管理的主轴：一是能够有效协调金融企业参与各方的利益关系，使他们的要求得到满足，这些利益相关者包括股东、金融企业管理者、员工、客户以及监管者；二是能够同时作为控制风险和衡量业绩的基础，成为金融企业内外各方面、金融企业内部各层次管理的共同语言和标准。经过十几年的摸索，工业化国家的主要金融企业在实践中逐渐达成共识：经济资本是目前可以满足上述条件的理念和管理体系。多年的探索也使经济资本由诞生之初的抽象概念逐步转化为具体、可量化、可操作的管理系统和工具，使其逐渐成为现代金融企业管理的基础和主轴，在一定程度上也代表了金融企业管理的发展方向。

（三）经济资本的概念与特征

经济资本也被称作风险资本，或风险经济资本，它是一个经济学概念，是与金融企业风险水平相匹配的资本，也是金融企业实际需要的资本。经济资本被用于描述一家金融企业在抵御“未计划到的事项”或“非预期损失”引起的“业务震动”的能力。与其他资本概念比较，经济资本具有更丰富的内涵和特征。

经济资本不仅仅是一个概念，一个数量，更是金融企业计量风险、衡量业绩、制订战略业务计划、计算和配置资本的管理系统。它的主要功能在于趋利避害，即引导价值创造和防范风险。经济资本作为金融企业的管理系统，渗透到了金融企业管理的各个层次，具体包括：金融企业经营最终目标、战略决策等最高层次的管理，风险控制、业务开发、业绩衡量等中级层次的管理，个人业绩评估、报酬和激励机制等最基层的管理。

从风险防御的角度看，经济资本是在即使没有监管的条件下，金融企业也能稳健地开展业务所必须持有的资本量，金融企业经济资本的总量由表内外资产和业务中潜在的全部风险量决定。

从外部市场的角度看，经济资本对资本的计量不是基于历史或账面价格，而是基于市场价格，换言之，经济资本等于按市场价格计量的资产与负债的差额，代表着金融企业的真实净值。

经济资本是金融企业为了弥补可能发生的损失而提留、储备的资金，必须具有永久性和随时可变现的特性，一般不得用作金融企业业务需要的固定和流动资金支出，最多只可投入最具安全性和流动性的政府债券。

（四）引入经济资本的意义

通常来说，金融企业的经营风险对资本的要求与其实有资本并不总是一致，引入经济资本实际上是为了衡量金融企业经营活动中的实际资本要求，从而有利于金融企业的各项管理。

1.经济资本的引入有助于提高金融企业的风险管理能力

如前所述，经济资本额在一定程度上反映了金融企业的经营风险程度。按照合理的经济资本额来规划、指导、调整金融企业业务经营，可以有效防范非预期风险，减少经营损失。

2.经济资本的引入有利于合理财务考核体系的建立

通过对产品、部门和分行分配经济资本，并以经济资本回报率作为考核指标，可以对产品、部门和分行的利润贡献度进行统一考核，提高考核的公平性和合理性。

3.经济资本的引入还将对产品定价、产品决策起到关键性作用

过去在分析产品经营成效时，主要是考虑产品的净收入，或者考虑扣除分摊成本后的净利润。实际上，这种分析回避了产品经营中的风险问题。如果产品经营风险很高，尽管短期内企业可能会取得较大

的收入，但长期看是损失，因而，仅以年度利润来判断产品经营成效或以此决定资源安排，可能会导致错误的决策。因此，国外金融企业通常以经济资本回报率作为产品经营决策的关键依据，用公式可以表示为：资本回报率（RAROC）=经过风险调整后的净利润/经济资本。

三、经济资本、账面资本和监管资本

为更加准确地理解经济资本的概念，我们有必要对常常提到的监管资本、账面资本与经济资本进行比较和区分。

首先，从概念上讲，经济资本是从风险角度计算的金融企业资本应保有额，是基于金融企业市场价值计量的资本，是经济概念上的资本。账面资本一般指金融企业持股人的永久性资本投入，主要包括普通股本金、未分配利润和各种资本储备等，代表着投资者对金融企业现金流量的剩余索偿权，账面资本的基础是会计准则，是会计概念上的资本。监管资本是监管者要求金融企业拥有的最低资本，分为核心资本与附属资本，监管资本是法律概念上的资本，它对资本的计量同样使用会计账面价格。

其次，从发展程度上看，账面资本、监管资本都具备了严格的理论基础和计算规则，账面资本是现代会计理论的重要因素，监管资本是现代金融企业监管的关键内容。而经济资本是一个相对较新的概念，尚处于发展初期，是经济学家从风险角度分析金融企业经营状况而引入的一个概念，代表了现代风险管理的前沿和方向。

最后，从数量上看，经济资本、监管资本与账面资本理论上应该是一致的，但在特定阶段，对某家金融企业而言，它们可以存在差别，这意味着金融企业可以对资本采取不同的管理措施（筹资、减资等）。目前，经济资本和监管资本的总量关系是离散的，并且经济资

本通常低于监管资本，原因主要在于，金融企业内部在计算资本实际需要时，一般会考虑使用资产组合等风险管理手段来减少风险，但目前监管资本的计量没有考虑这一因素。从未来发展趋势上看，经济资本与监管资本的主流趋势是收敛和一体化，原因主要在于监管方已经开始以经济资本为方向调整监管资本的计量，并将经济资本系统的建设也作为金融企业合规行为监管的一个内在组成部分。

第二节　经济资本的计量与配置

一、风险

经济资本的计量配置与风险紧密相关，因此，让我们先来简单分析一下金融企业所面临的风险。金融企业在经营活动中所遇到的风险通常可以分为三类：第一类是系统风险，即由全社会的变化引起的不确定性，对金融企业来说这种风险既不可控，也无法对其加以影响。第二类风险也来自外部，主要是竞争风险或法律风险，金融企业对这类风险可以施加影响，降低风险程度，但也不能控制。第三类风险则来自金融企业内部，主要包括市场风险、信用风险和操作风险。对第三类风险，金融企业可以采取内部措施进行控制或影响。金融企业利用资本抵御的风险主要是指第三类风险。一般来说，第三类风险对金融企业可能造成的损失按发生概率的相对大小可分为两种，即预期损失和非预期损失。

预期损失（Expected Loss，简称EL）是指金融企业从事业务所产生的平均损失，可以通过金融企业损失的历史数据统计得出，相对非预期损失，预期损失是发生概率相对较大的损失。金融企业对EL通过定价和损失准备金提留弥补。金融企业要精确计算经济资本，前提条件之一是将EL计入金融企业的营运成本。由于这种损失相对具有确定性，所以它不是我们在讨论经济资本时所涉及的风险和潜在损失。

非预期损失（Unexpected Loss，简称UL）是指金融企业超过上述平均损失以上的损失，它是对预期损失的偏离——标准偏差（standard deviation）。金融企业资本所要承担的风险正是这种预料之外，或由

较强的不确定因素造成的潜在损失。可见，金融企业对风险和资本准确计算的基础是对资产和服务充分定价，以使其包含全部预期损失，否则金融企业的风险资本会被高估，股东收益会受到影响。不过实际上，在操作中预期损失和非预期损失的界线往往非常模糊，具有一定的主观色彩。所以，也可以说非预期损失并非真正的意料之外的损失，而是金融企业认为在未来某一阶段内，其发生概率足够低，以致可以忽略不计的预期损失。而这个概率的确定，或者说预期损失和非预期损失分界线的确定，既决定了金融企业对资产的定价，也决定了金融企业对经济资本的定量计算，它在金融企业经济资本管理中是一个基准。非预期损失发生的概率不能完全从历史统计中得出，它带有很强的主观性和政策性。其主要决定因素包括：金融企业的风险和安全系数取向，金融企业的外部评级目标、资本成本、杠杆率选定、监管和评级机构要求等。

二、经济资本的计量

从理论的视角分析，当非预期损失造成金融企业丧失清偿力时的经济资本应该是金融企业经济资本量的上限；超过预期损失时的经济资本则是经济资本量的下限。虽然金融企业参与各方在金融企业损失中承担的责任不同，但它们对金融企业有一个共同的最低要求：金融企业在任何情况下都必须维持正常经营，不能倒闭，否则对谁都不利。所以金融企业资本必须维持在保证不会丧失清偿力，或不会出现挤兑的水平上，具体而言，这一关键点应当是损失超过次级债务而影响到优先债务的那一点。在实践操作中，经济资本的计量方法通常有以下几种。

（一）资产变动法

所谓资产变动法，是指通过分析金融企业资产所对应的客户经营状况的变化，来确定资产所面临的风险。比如，发放一笔贷款以后，客户在约定的还款期内的经营状况会发生变化，其经营状况可能会比借款时更好，也可能变坏。企业经营状况的变化，会直接影响到企业的信用评级。这样，通过分析企业信用的变化，就可以得到可能的预期违约率，而预期违约率就是计算经济资本的核心指标。对于国外的金融企业来说，其客户一般都按照要求及时提供企业的财务报表（如果是上市企业，所披露的经营状况数据就更全面），只要把相应的业务、财务数据输入专门的分析软件，就可以方便地计算出一笔贷款或投资所占用的经济资本。

（二）收入变动法

与资产变动法的基本原理一样，收入变动法是从金融企业资产所带来的收入角度对经济资本进行分析的。这种方法也要运用一些概率分析的方法，对收入的可能变动进行概率分析，得到收入变动的标准差，并通过一定的计算公式（这些公式大都是通过对经验数据的回归分析得到的）计算出收入的风险值，最后，对比收入风险值和无风险利率（通常情况下等同于一年期国债利率），得出资产所占用的经济资本。

（三）系数法

与上述两种方法有所不同，系数法是通过给不同的资产确定不同的系数来计算经济资本。实务中，确定系数的过程也是分析资产风险的过程，二者本质是一致的。通常，国外的金融企业会针对不同的客户采取不同的分析方法。比如，对于大客户，由于金融企业对其发放的贷款占比较高，所以需要随时追踪企业的信用变化情况，并不断调整分配经济资本的系数，从而指导信贷资源的投入。这种分析方法被称为交易级分析法。当然，这种分析方法成本较大，如果对所有的客户都使用这种方法就很不经济。因此，对很多小客户，金融企业通常

采用投资组合分析法，即将不同客户所涉及的相同产品汇总起来进行分析，实际上就是针对产品进行分析，根据一类产品的总体风险情况来确定相应的分配系数。利用系数法分配经济资本时，除了要对和客户有关的产品进行分析确定相应的系数外，对金融企业因经营需要而购置的固定资产、无形资产以及在业务操作中发生的风险（操作风险）等也要确定相应的分配系数，因为这些风险也会对经济资本提出要求（固定资产、无形资产的投入，如果达不到预期的回报，实际上也是一种损失）。

第三节　金融企业经济资本预算管理

金融企业要建设成为治理结构完善并拥有较强竞争力的现代金融企业，必须不断按照国际管理标准来完善和提高自身管理水平。积极参照《巴塞尔协议Ⅱ》的要求，提高资本充足率以及加强资本对业务发展规划的指导和制约作用，是银行业改善经营管理的核心内容之一。面对新的内外部经营环境，金融企业在研究国际先进金融企业经营管理模式和国际监管规则的基础上，提出了经济资本预算管理办法。这一预算管理方法是将经济资本作为一种资源，在年初计划中进行预分配，并在全年实行管理控制的一种制度，目的在于逐步建立和完善资本对风险总量和效益回报的双重约束机制。经济资本预算管理是综合经营计划管理的核心内容之一，是综合经营计划编制的起点和龙头，其内容涵盖经济资本的计量、分配、管理、监测与考核等。

一、引入经济资本预算理念和方法的必要性

（一）内部要求

《巴塞尔协议Ⅱ》的制定和出台，使加强资本管理成为监管机构对银行业经营管理的外部要求。

就金融企业而言，金融监管当局对其资本管理的要求经历了从着重于外部管制到更加注重金融企业内部控制的过程。如前所述，各国中央银行在过去的监管中，一方面充当最终贷款人，在金融企业面临流动性危机时施以援手，另一方面则推出存款保险制度，对受损公众进行补偿。这类亡羊补牢式的举措都是立足于金融企业的外围，未能

对金融企业的经营过程提出根本性要求，因而不仅未能有效地遏制金融企业的倒闭，反而增大了金融企业破产的风险。正是在这样的背景下，发达国家以及由发达国家组成的巴塞尔委员会才逐步将金融企业的监管从外围修补转到内部调控，提出了《巴塞尔协议》。其核心内容就是针对国际性金融企业监管主体缺位的现实，突出强调了两点：一是任何金融企业的国外机构都不能逃避监管；二是母国和东道国应共同承担的职责。《巴塞尔协议》的实质性进步体现在1988年7月通过的《关于统一国际金融企业的资本计算和资本标准的报告》（简称《巴塞尔报告》）。该报告主要包括四部分内容：一是资本的分类；二是风险权重的计算标准；三是1992年资本与资产的标准比例和过渡期的实施安排；四是各国监管当局自由决定的范围。

随着世界经济一体化、金融国际化的不断推进，金融领域的竞争尤其是跨国金融企业间的竞争日趋激烈，金融创新日新月异使金融企业业务趋于多样化和复杂化，金融企业经营的国内、国际环境及经营条件发生了巨大变化，金融企业规避管制的水平和能力也大为提高。为应对这些挑战，巴塞尔委员会对报告进行了修改与补充，提出了《巴塞尔协议Ⅱ》，进一步强化了金融企业内部对资本管理的要求，主要表现在：

1.在信用风险的确定方面，新协议建议采用标准法或者基于内部评级法确定。但协议要求金融企业尤其是实力较强的金融企业采用基于内部的评级方法。基于内部的评级方法比较复杂，要全面考虑构成风险的各种因素，并以此建立计算风险资产的风险权重函数，然后测算必须满足的最低资本量。

2.在计量方法的改进与创新方面，新协议主张有条件的大金融企业提升自己的风险评估水平，建立更精细和科学的风险评估体系。

3.在资本约束范围方面，新协议对诸如组织形式、交易工具等的变动提出了相应的资本约束对策。对于单笔超过金融企业资本规模

15%的对非金融机构的投资，或者这类投资的总规模超过金融企业资本的，就要从金融企业资本中扣除相同数额；对于以金融企业业务为主的金融控股公司以及证券化的资产，则重新制定了资本金要求，要求金融企业全面、足额提取各种类、各形式资产的最低资本金。

（二）外部要求

金融企业的现代企业制度改造，使得加强资本管理，改变对资本管理长期忽视的状况，增强金融企业竞争能力和抵御风险能力，成为金融企业自身发展的内在要求。

由于缺乏对资本核心作用的深刻认识，加之国有金融企业资本金形成的特殊性，长期以来我国国有金融企业在业务发展、风险控制和竞争能力提高方面都存在很多问题，积淀了相当大的经营风险，进一步拖累了金融企业重组改制和创新发展的步伐。过去金融企业对资本管理的忽视主要表现在：

1.业务规划与资本要求之间存在严重脱节

根据资产风险理论，任何一项资产在经营过程中都或多或少地存在风险，而这些风险除了通过提取一定数量的准备来抵补外，还必须通过一定额度的资本来防范可能出现的意外损失。如果没有足额的资本作储备，金融企业就缺少了防范风险的最后屏障，这对社会和公众来说是十分危险的。因此，在金融企业资本总额有限的情况下，各项业务的发展必须考虑资本这一条件的限制，理性地参与市场竞争，合理地规划业务发展速度和规模。金融企业是经营货币资本的单位，实际上更是经营信用的单位，如果因资本不足而导致公信力下降，金融企业的发展前景就会蒙上阴影。

2.资本筹集与风险的资本要求之间存在严重脱节

在资本的定义方面，我们常常提到三个概念，即账面资本、监管资本和经济资本。为什么会提出这三个概念呢？实际上这也是国有金融企业的特色。出于历史原因，国有金融企业的资本金始终是不足的，不但无法满足监管当局的最低要求，也无法与自身经营中所产生的风险相匹配。因此，我们把自身账面上的实收资本称为账面资本，把监管当局提出的资本充足率达到8%所对应的资本总额称为监管资本，而实际上，金融企业在经营管理中产生的非预期损失所对应的资本才是金融企业真正需要具有的资本总额，也就是经济资本。目前，由于国内金融市场条件的限制，金融企业在资本筹集方面手段相当缺乏，资本与风险之间出现了严重的不匹配，这也在很大程度上削弱了金融企业在国际金融市场上的竞争能力。

3.以资本为纽带的预算体系没有建立起来

金融企业的预算体系经历了几次重大的变革，但资本作为一种纽带，始终没有成为业务规划、财务预算编制的出发点和归宿。

二、建立经济资本预算体系的目的与作用

金融企业建立经济资本预算体系，其意义还不仅仅在于抵御非预期损失，引入经济资本预算的目的和作用主要在于以下两个方面。

（一）对风险资产总量形成制度约束，满足指导信贷资源在总量和结构上有效配置的需要

资本是抵御风险的最后一道防线。金融企业价值管理强调资本对风险的约束关系。金融企业可以通过提取风险损失准备来抵御预期风险损失，但非预期损失只能由金融企业的资本进行弥补。过去，我们在强调业务发展时容易忽视对风险的有效防范，忽略风险资产总量控

制和结构调整，导致风险大量累积并形成的历史包袱需要我们用多年的盈利来消化，并且较低的资本充足率也使得金融企业的抗风险能力严重不足。

以建设银行为例，2004年，其开始推行经济资本预算管理，确立经济资本在综合经营计划管理体系中的核心地位，旨在通过制订经济资本增量计划，对风险资产总量形成有效约束。同时，在总量约束的基础上，通过制定不同产品的差别化经济资本分配系数，引导全行积极调整资产结构，支持有效益、有竞争力和有长远发展能力业务的发展，引导信贷资源从效益、质量和前景不乐观的领域中退出，实现全行业务结构以价值创造为核心的优化调整。逐步满足外部监管机构对金融企业资本充足性和风险管理机制建设的要求。

（二）通过资本回报建立经营管理约束，满足经营考核和引导财务资源有效配置的需要

金融企业的价值管理强调资本对效益的回报要求，占用资本必须要取得回报。从纵向管理的角度看，按照风险状况对分支机构配置经济资本，以扣除资本成本后的回报作为绩效考核指标，并将资本回报的高低作为合理安排财务资源投入的主要依据，这一方面有助于分支机构牢固树立风险资本意识，建立股东回报观念；另一方面，以为股东创造的回报大小作为衡量分支机构价值创造的唯一标准，也有利于提高经营考核的科学性和公正性。

以建设银行为例，某一年度其综合经营计划设定全行平均资本期望回报率为12%。由于全行资本集中在总行核算管理，相应的资金收益体现在总行，总行对分行的资本基础期望回报率设定为10%。同时，考虑目前各行所处地区间的生产效率差异仍客观存在，总行根据上年分行实际资本回报率及区域金融业生产率情况，对实际资本回报高于10%的分行提出高于10%的差别化目标资本回报率要求；对实际资本回报低于10%的分行，则以资本基础回报率作为最低目标。并且

明确，目标资本回报率高于资本基础期望回报率的分行，要争取获得优于同业表现的资本回报率；对当年测算资本回报率暂低于资本基础期望回报率的分行，要求其新增业务的边际资本回报率不低于资本基础期望回报率。同时，考虑到经营部门责任利润未完全分摊非经营部门管理费用等因素，设定经营部门和产品的经济资本平均期望回报率为15%。

三、经济资本预算中使用的“经济资本”概念释义

金融企业在经济资本预算中使用的“经济资本”概念，其基础理论与国际先进金融企业资本管理的概念保持了一致，即理论上经济资本是金融企业为抵御非预期损失而分配的资金。一般而言，对于可预期的损失，可以通过计提准备金的方式加以抵御；而对于不可预期的损失，则要在金融企业内部风险评价模型计量的基础上，通过分配经济资本来抵御，其所涵盖的风险包括信用、市场和操作三大类风险。

同时，作为金融企业现阶段一个重要的财务管理工具，它还需体现特定时期金融企业战略规划以及内部管理的需要。比如，近几年我国各金融企业的分行资本性占用普遍偏大，总行资本性占用占资本的比重因而远高于央行30%的比例要求，针对这一情况，为通过制度引导分行加大不合理资本占用压缩力度，降低金融企业资本性占用总量，尽管资本性占用不会产生风险损失，但在经济资本预算中，还是将资本性占用也作为分支机构经济资本的有机组成部分，对在其资产一定比例范围内的资本性占用作为合理占用给予较低的经济资本分配系数，对超过资产合理比例范围内的部分则给予较高的系数。

四、金融企业的经济资本的预算模型——以中国建设银行为例

（一）计量分配与预算管理两个概念的辨析

为更好地理解和运用建设银行的经济资本预算模型，首先需要对经济资本的计量分配和经济资本的预算管理两个概念加以辨析。

这里的经济资本计量分配是狭义的计量，它立足于对风险相对精确、科学的度量，反映其资本要求，是在统计意义下对现状的描述与反映，体现经济资本作为抵御风险的最后屏障这一基本功能。经济资本的微观计量，即指通过对单笔业务、专题项目，乃至重点客户、产品大类的风险计量，为业务定价、决策市场进出以及绩效评价提供数量依据，是产品定价的重要环节。经济资本的宏观计量，则指通过数量分析反映为足额抵补当前的资产风险非预期损失而需要保有的经济资本总量，用于揭示银行整体的资本充足情况，是微观计量的汇总。可见，经济资本计量分配主要是一个技术层面的概念，具有精确描述的特性，无论在方法的选择上，还是在参数的估测上，均有较高的精确度和准确度要求。

经济资本的预算管理，是银行内部资本管理的一项重要内容，是将经济资本作为一种资源，在年初计划中进行预分配，并在全年实行管理控制的一种管理制度。其目的在于逐步建立和完善资本对风险总量和效益回报的双重约束机制，主要内容包括：经济资本的计量、分配、管理、监测与考核。这里的计量是广义上的计量，由于侧重总量的导向性管理，其对度量的精确度和准确度均没有过高要求。可见，经济资本的预算管理主要是一个管理层面的概念，其本质是通过资本对风险资产总量和结构的合理安排，控制风险总体水平，进而提高资本回报水平。

（二）经济资本预算管理原则

建设银行的经济资本管理坚持总量控制、结构调整、回报约束、分类管理、合理细化、区域调节和权责明确的原则。

总量控制是指以全行账面资本实际水平和筹集计划为基础，确定全行及各分行的经济资本总量控制目标，并据此确定风险资产总量控制目标和各项资产业务的增长计划。根据资本充足率要求，风险资产增长受资本约束，业务计划应服从于经济资本计划，以保证经济资本总量控制在计划目标内。

结构调整是指总行根据资产风险水平差异和不同的风险类别确定不同的经济资本分配系数，并通过战略性经济资本的安排，引导分行进行资产结构、业务结构和收支结构的调整。

回报约束是指分行对占用的经济资本必须提供超过规定期望资本回报率的税后净利润，业务及财务计划要根据实现目标资本回报的需要进行安排。

分类管理是指对不同类别的经济资本实行不同的计量方法和预算管理方式。经济资本包括信用风险经济资本，以及市场风险经济资本、操作风险经济资本和资本性占用经济资本四类。其中，信用风险经济资本中的贷款类经济资本和表外业务类经济资本是指令性计划；信用风险经济资本中的其他资产类经济资本，以及市场风险经济资本、操作风险经济资本和资本性占用经济资本是指导性计划。

合理细化是指根据建设银行目前的信贷管理、会计核算和风险管理信息基础，综合考虑信用风险产品的资产质量、风险预警评级和总行经营导向等因素，确定细化程度合理的经济资本计量产品分类体系。

区域调节是指根据不同区域分行的信用风险评级，对其新增贷款设定不同的经济资本分配区域调节系数，实施经济资本预算区域差异化管理，促进信贷资源在不同区域之间的优化配置。

权责明确是指明确总行各部门、各级分行在经济资本预算制定、传导、执行、调整、监控、考核等环节中的权限和责任，建立权责明确、相互协调、运作有序的经济资本管理流程。

（三）经济资本预算中的经济资本计量

1.计量范围

在建设银行的经济资本预算管理办法中，对经济资本的含义根据建设银行实际管理需要进行了适当扩充。从经济资本计量范围看，包括信用风险、市场风险、操作风险经济资本和资本性占用经济资本四个方面的内容。其中，信用风险、市场风险和操作风险经济资本是根据《巴塞尔协议Ⅱ》对资本充足率监管的有关内容设定的，资本性占用与资产的非预期损失无关，但出于内部管理方面的政策性要求将其纳入了经济资本的计量范围，目的是促进银行控制压缩资本性占用和支出的结构需要。

2.计量方法

（1）方法选择背景说明。

根据建设银行实际情况，在经济资本预算中，对经济资本的计量采用了系数法，没有选择按照《巴塞尔协议Ⅱ》规定的采用内部评级法来评价银行实际的非预期损失，这是由建设银行的现状所决定的。主要原因是：《巴塞尔协议Ⅱ》的内部评级法要求对债项逐笔计算风险，建设银行目前还不具备这种信息基础和认知基础。建设银行风险评价预警系统虽然是按照内部评级法要求设计的，但目前仅处于初级内部评级法的初期推广阶段，有效数据积累和数据准确性检验等还不充

分，尚不具备应用条件，因此，在信息基础比较薄弱的条件下，建设银行以《巴塞尔协议》的资本充足率要求为基准，基于对资产风险状况的判断，结合建设银行战略和政策导向，制定了较为简便可行的针对产品的经济资本分配系数。通过与全行风险评价预警系统提供的数据及国际监管标准的对比检验证明，建设银行运用系数法对经济资本的测算总体上是合理的。

此外，为进一步发挥经济资本预算在全行结构调整中的作用，优化信贷资源在区域结构上的配置，建设银行又及时出台了相关政策，对社会信用环境较好、资产管理水平较高、资产质量较好的北京地区和部分长三角地区分行实施差别化的经济资本分配系数，从而将经济资本分配系数扩大到产品和区域两个维度，使经济资本预算在全行结构优化调整中的作用更加鲜明。

（2）具体测度办法。

根据系数法的基本原理，建设银行经济资本的计量是根据经济资本计量范围，由各项经济资本计量基数与相应的经济资本分配系数分别相乘后求和确定。即：

经济资本=信用风险经济资本计量基数×信用风险经济资本分配系数+市场风险经济资本的计量基数×市场风险经济资本分配系数+操作风险经济资本的计量基数×操作风险经济资本分配系数+资本性占用风险经济资本的计量基数×资本性占用风险经济资本分配系数

其中，信用风险经济资本计量基数根据各项风险资产的日均余额扣除计提的风险准备金等备抵项目后确定。信用风险经济资本分配系数以《巴塞尔协议Ⅱ》确定的资产风险权重为依据，结合建设银行各项资产的风险状况与全行的业务发展和结构调整导向，设定了不同产品的差别化经济资本分配系数。

市场风险经济资本的计量由于目前对市场风险经济资本计量方法的研究还不够成熟，所以只对总行资金部进行考核。

操作风险经济资本计量基数为前三年主营业务收入的平均值，分配系数按15%确定。《巴塞尔协议Ⅱ》规定的操作风险计量方法之一是“基本指标法”，即以金融企业前三年总收入的平均值乘以20%的系数作为抵御操作风险所需要的资本。建设银行操作风险经济资本的计量就是依据这一计量方法设定的。

资本性占用经济资本的计量基数根据各类资本性占用年平均余额确定。2005年资本性占用经济资本改变了前一年按合理性占用水平分类计量的方式，从全行资本性占用结构调整的政策导向出发，将资本性占用根据类别以及与业务运营的关联度分为四类，分别设定不同的分配系数，第一类是生产性设备，第二类是营业用房和营业用房装修、固定资产清理、无形资产和长期待摊费用，第三类是非生产性设备、车辆和其他固定资产，第四类是除营业用房外的其他房屋建筑物及其装修、土地和在建工程。

（四）经济资本预算的分配方式

1.市场风险、操作风险和资本性占用经济资本，年初分别根据资金市场交易风险控制计划、财务收支计划和资本性支出计划计算并分配。

2.信用风险经济资本的分配采用增量配置法。考虑发挥计划在总分行的统筹平衡功能，信用风险经济资本实行三次分配，包括对分行的初次分配、总行部门的平衡协调分配和战略性分配。

（1）分行的初次分配。年初总行根据分行的资本回报水平和资产质量等要素进行信用风险经济资本的初次分配，并作为分行综合经营

计划编制的基础。分配的总体原则是：经济资本回报率越高、资产平均损失率越低的分行，分配的经济资本越多，发展的规模空间越大。

（2）总行平衡调整分配。分行计划上报总行后，总行各业务部门将分别对本部门系统的各分行业务计划进行平衡调整；总行计划财务部将根据全行发展战略对部门业务计划进行再次调整平衡，进而形成新的经济资本分配结果，报送资产负债管理部后，提交资产负债管理委员会审核确认。

（3）总行战略性分配。为实现全行经营战略，总行安排了部分战略性经济资本，在年度中间根据战略性信贷项目需求或信贷结构战略性调整需要，专项安排到具体项目、部门或分行。

（五）经济资本预算管理在操作中存在的主要问题

从对建设银行调研及日常管理中了解到的情况看，分行在实际执行经济资本预算的过程中，在具体的操作层面上也存在一些问题，综合起来主要包括以下几个方面。

1.信息基础相对薄弱，经济资本计量的准确性和可靠性有待进一步提高。无论是广义还是狭义的经济资本计量，数据都是其存在和发展的基础。现阶段由于缺乏丰富、有效的数据支撑，经济资本管理的深度和广度都受到了一定的制约。

2.经济资本预算管理中，无论在经济资本的计量方法、核算规则，还是在部门、个人考核评价中的应用都处在起步阶段，理论与方法都有待进一步深入研究，方法自身的合理性和科学性也有待继续提升。

3.运作中不同部门在经济资本预算管理中的职责界定和相应的协调机制有待明晰和理顺。部分分行经济资本预算与信贷计划安排未能

实现有机衔接，在局部出现了脱节现象，出现了纵横平衡的困难。在年中的战略性经济资本配置的过程中由于流程、职责不甚明晰，出现了环节过多，机制不太顺畅等问题。

4.不同管理层级分行运用经济资本预算管理的模式仍需探索。目前的经济资本预算是立足总行对一级分行的资本管理，实行系数法下的总量控制，部分一级分行在对下配置经济资本时，简单照搬总行模式，未能结合本行实际进行合理创新，在与经济资本有关的计划安排、绩效考核、资源分配和盈利性计量等方面，由于缺乏弹性，客观上影响了下级机构对经济资本预算的认识和理解，混淆了经济资本预算与经济资本的计量分配，影响了经济资本预算的实施效果。

5.目前的经济资本管理体系中缺乏对网点考核、处理差异化和个性化因素的指导，经济资本预算方案中对基层行业务操作指导的不直观造成了在基层行实际操作中，需要将普遍性的方法通过合理科学的方法调整成为灵活、适合的工具，进而将价值创造核心落到操作层面。

6.在风险资产分类、经济资本分配系数的分行能动调整范围设定等参数设计上还有待进一步完善。比如，部分分行反映目前的预算方案中对资产的分类较粗，由于同一大类产品内部不同细类产品的资产质量存在较大差别，按统一系数测算得到的经济资本因而可能与实际存在较大差异。此外，经济资本分配系数目前只按产品大类设置，按区域和客户的风险情况设置分配系数的工作目前仍处于探索阶段。

（六）经济资本预算管理的改进方向

面对经济资本预算在政策执行层面出现的一些问题，我们认为，要从根本上解决这些问题，核心还在于进一步加快信息系统建设，丰富和完善建设银行的数据基础，并以此为基础采用先进的计量方法和管理手段进行经济资本预算。建设银行目前正在建设的内部评级系统

正是这样的一个数据平台，它是对金融企业客户及其债项进行内部评级和信用风险管理的决策支持系统。系统应用于金融企业信贷业务流程的全过程，包括业务的受理审批、客户及债项信用风险的识别、计量、预警、监测、预控和损失处理，以及金融企业产品定价、限额管理、经济资本分配、准备金计提、授权考核和资本充足率测算等。在现有的信息基础之上，为实现经济资本预算管理向长期目标的平稳发展和过渡，对该预算管理办法的改进应该侧重在以下几个方面。

1.研究实施区域差异化管理

建设银行在充分调研的基础上，在区域差异管理方面进行了有益的尝试，其对社会信用环境较好、资产管理水平较高、资产质量较好的北京地区和部分长三角地区的分行开始逐步实施差别化的经济资本分配系数，推动风险资产的区域结构调整，实现有进有退。近年，建设银行拟在此基础上，增强对区域调节系数设置的系统性，参考区域风险评级指引等管理信息，拟定统一的区域调节系数设置规则。

2.细化经济资本计量的产品分类

尽管目前对各产品大类设定的经济资本分配系数是平均意义上的系数，在计量分配时不能简单套用，但考虑到各行风险资产较大的产品结构差异的客观存在，为使根据平均水平设定的系数测算结果与分行实际尽可能贴近，降低误差，建设银行拟依托现有的总账系统，在保证核算数据权威性的基础上，结合调研中分行提出的相关建议，对现有信用风险资产的分类及经济资本分配系数予以适当细化。

3.合理增大分行实施经济资本预算管理的弹性，放宽管理参数的浮动区间

建设银行拟取消对个别产品的上下限管理，对产品间的结构调整以差别化的经济资本分配系数为主导进行政策引导。在预算管理中将目前分行对总行经济资本分配系数上下10%的浮动范围放宽到20%，

以增强其灵活性、适应性和可操作性，同时，对分行权限范围内产品定价的经济资本分配系数设置，赋予分行自由的调整空间以跟进市场变化。

4.研究改进经济资本预算增量总额度的测度方法

增强经济资本预算总量与全行发展战略规划、外部监管要求以及与资本市场的衔接。统筹兼顾，研究建立经济资本预算增量与资本管理、效益预测、股利政策等的有机联系。

5.改进对分行增量经济资本预算总量的分配方法

在目前按分行往期经济资本回报水平和资产平均损失水平对经济资本增量资源进行初次分配的基础上，结合信贷管理方式变化，进一步细化分配方法。

6.改进经济资本预算管理流程

改进经济资本预算管理流程，包括对经济资本的增量匡算与核定流程，在分行上报经济资本增量计划的部门间平衡审查流程、年中经济资本预算调整流程以及战略性经济资本的申请配置流程等，依据股改后部门职责设置，按照清晰、高效的原则进行优化。

第六章　金融企业经营资本预算

经过多年的探索与改革，我国金融企业取得了很大成就，国有经济的效率大大提高，一部分国有金融企业及国有控股公司形成了很强的竞争力。为规范国家与金融企业之间的收益分配关系，提高国家防范和化解金融风险的财政能力，优化国有金融资本的资源配置，促进金融企业改革和发展，需要加强中央金融企业国有资本经营预算管理。

第一节　中央金融企业国有资本收益管理概述

一、中央金融企业国有资本收益管理的现状

（一）通过实施股份制改革，中央金融企业实现盈利并且规模逐年扩大

中央金融企业是我国金融业的主体，多年来为社会主义市场经济改革和发展做出了重要贡献。但出于管理体制、经营机制等多方面原因，2003年以前，中央金融企业普遍表现为资本充足率低、资产质量差、风险管理薄弱、拨备提取不足、财务包袱沉重，基本不具备向国家上缴利润的能力。

从2003年开始，国家按照“产权清晰、资本充足、内控严密，运营安全，服务和效益良好”的目标，着手对以国有金融企业为代表的金融企业实施股份制改造，通过注入资本金、化解不良资产、引入战略投资者、首次公开发行上市等综合措施，在金融企业建立了规范的公司治理结构，转换了经营机制，使金融企业的核心竞争力明显提高，盈利能力持续提升，资本金不断壮大，国家作为金融资本所有者获得的利润不断增加。

截至2012年年末，国有金融企业总资产已由2003年年末的25万亿元，增长至117万亿元，增长近3.6倍；净资产已由2003年年末的1万亿元，增长至7.6万亿元，增长近6.6倍；实现净利润由2003年的-340亿元，增长至1.3万亿元。其中，中央金融企业总资产由2003年年末的22万亿元，增长至93万亿元，增长近3.2倍；所有者权益由2003年的8000亿元，增长至4.4万亿元，增长近4.5倍；实现的净利润由2003年的-440

亿元，增长至1万亿元。地方金融企业总资产由2003年年末的3.4万亿元，增长至24万亿元，增长近6倍；所有者权益由2300亿元，增长至2.2万亿元，增长近8.5倍；实现的净利润由100亿元，增长至2800亿元。

（二）国家与中央金融企业之间的分配方式主要有三种形式

随着金融改革的不断深化，金融企业的股权结构实现了多元化，逐步从单一的国有独资向国有独资、国有控股、国有参股等多种方式并存改变。目前，国家与中央金融企业的收益分配主要有三种形式：一是通过公司治理程序依法参与已改制金融企业利润分配。对已改制的金融企业，根据《公司法》等规定和公司治理程序，财政部作为股东参与利润分配方案的审议，并通过分红方式收取国有资本收益，分红率一般为20%～35%。二是按财务制度规定审批政策性金融机构利润分配方案。对于政策性金融机构，依据《国家政策性金融企业财务管理规定》等文件，其利润分配方案由财政部审核。政策性金融机构因承担国家政策性业务，经营结果表现为亏损或微利，目前暂未上缴利润。三是按规定收缴中国投资有限责任公司（以下简称“中投公司”）上缴的利润。中投公司的利润主要来源有两部分：境外投资收益，以及通过中央汇金投资有限责任公司（以下简称“汇金公司”）控股金融企业实现的利润。

（三）中央金融企业上缴的盈利主要用途

第一，消化改制金融企业剥离的不良资产。在国有金融企业改革过程中，国家通过核销财政权益、建立共管基金等特殊安排，将金融企业不良资产剥离至表外，共承担不良资产损失3.97万亿元。其中，7831亿元已在金融企业股改时通过冲销财政享有的权益消化，剩余的3.19万亿元不良资产损失需依靠中央财政逐年消化，主要包括金融资产管理公司债券本金7200亿元，已改制金融企业的共管基金1.02万亿元，以及人民银行通过发放再贷款等方式承担的资产损失1.45万亿元

（经国务院批准，此项损失运用人民银行实现利润和计提总准备金逐年核销）。2003年以来，中央金融企业累计向财政部上缴分红约2000亿元，主要用于偿还改制金融企业的共管基金。

第二，中投公司上缴的利润对应支付特别国债利息。2007年中央财政发行特别国债1.55万亿元，购买外汇储备2000亿美元，并将外汇储备用于注资成立中投公司。该项特别国债年度利息683亿元。中投公司累计向财政部上缴利润约3400亿元，全部用于支付特别国债利息。

二、建立中央金融企业国有资本经营预算的意义

（一）建立中央金融企业国有资本经营预算制度，是规范国家与金融企业分配关系的必然要求

作为金融资本的所有者，国家参与国有金融企业收益分配，是实现财产所有权的必然要求。目前，随着金融企业资本实力不断壮大，可上缴收益的基数不断提高，但收益上缴范围、上缴比例、决策程序、收益用途、支出方向、管理方式等具体问题有待进一步明确。为进一步规范国家与金融企业之间的收入分配关系，保障国家作为国有金融资本所有者的权益，建立和完善国有金融资本收益分享机制，有必要研究建立健全统一规范的金融企业国有资本收益管理制度。

（二）建立中央金融企业国有资本经营预算制度，有利于加快消化改革成本，构建金融风险“防火墙”

截至2012年年末，中央财政已累计消化金融改革成本2.2万亿元，剩余待消化的金融改革成本1.75万亿元。据测算，若按6%的年均增速，中央金融企业上缴利润需7～8年才能将剩余金融改革成本全部消

化。通过建立中央金融企业国有资本经营预算，可以统筹和集中金融企业收益，加快消化金融改革成本。

从长远看，随着我国经济对外开放程度不断提高，金融企业面临的运行环境日趋复杂，金融风险的累积和释放存在不确定性。国家财政作为金融风险的最终承担者，防范和化解金融风险的任务仍然较为艰巨。通过金融企业国有资本经营预算，可构建金融企业和公共财政预算之间的“缓冲带”和“防火墙”，在发生金融风险并需要国家救助时，可先通过金融企业国有资本经营预算安排化解风险，从而避免直接影响和冲击公共财政。

（三）建立中央金融企业国有资本经营预算制度，有利于进一步优化国有金融资本的资源配置

建立中央金融企业国有资本经营预算，有利于根据我国经济发展不同阶段的实际需要，结合国家金融产业发展规划，以及国家对金融业保持控制力的需要，调节收入集中度，统筹安排金融企业国有资本经营收入支出，调整和优化国有金融资本的行业布局、地域布局，不断加强国有金融资本的控制力和引导力，促进金融企业提升核心竞争力，提高国有金融资本运营效率和保值增值的能力。

三、中央金融企业国有资本经营预算管理的原则

中央金融企业国有资本经营预算管理工作坚持三项原则：一是统筹兼顾，适度集中。统筹国家宏观调控、金融改革以及金融企业自身发展几个方面的客观需求，兼顾国家和企业利益，适度集中金融企业国有资本经营收益，既保证国家作为金融资本所有者的权益，也为企业正常发展留有空间。二是相对独立，保持衔接。金融企业国有资本

经营预算既保持相对的独立性，独立编制、收支平衡，又与公共财政预算、社会保障预算等保持衔接，适度互通，建立收益分享机制。三是支持改革，化解风险。通过统筹金融企业国有资本经营收益，逐步消化国家金融改革历史成本；通过国有金融资本预算，做好财务储备，提高国家防范和化解金融风险的能力。

四、中央金融企业国有资本经营预算管理的主要特点

中央金融企业国有资本经营预算主要有两个特点。

1.不仅反映预算收支情况，还充分反映中央财政的金融资产和负债情况

目前，国家预算主要反映财政收支，注重流量概念，并不反映财政部门所持有的资产和所承担负债的情况。通过编制资产负债表，可记录和反映中央财政持有的金融资产，以及需要偿付的金融负债情况。其主要优点在于：第一，便于摸清家底，反映风险。通过资产负债表，可反映中央财政目前所持有的金融资产是否能够覆盖所承担的金融负债，便于掌握国家对金融企业的净资产情况，分析其是否有资不抵债的风险。第二，便于掌握全貌，盘活存量。通过编制国有资本经营预算反映中央财政获得的金融收益和支出分别对应的金融资产、负债情况，便于统计分析国家掌握的金融资源全貌，并根据需要灵活调整配置，盘活存量资源。

2.通过运用预测、规划、控制、考核等管理方法，促进国有金融资本保值增值

通过编制中央金融企业国有资本经营预算，可以预测金融企业的年度盈利以及可集中收益情况，以此匹配支出计划；通过编制预算，可结合国家金融产业发展和改革战略，以及国家对金融业保持控制力

的需要，规划和安排中长期支出项目；在预算执行过程中，通过监测和控制，确保预算执行方向和进度；年度终了，通过预算考核，可以评价国有金融资本的经营状况和质量，发现预算执行和管理中存在的问题并不断加以改进，促进国有金融资本保值增值。

第二节　中央金融企业经营资本预算管理内容

长久以来，我国一直执行预算会计制度，预算会计的核算重点是每一会计年度的预算收支情况，即反映每年纳入预算管理的资金流量信息，它通常是以现金收付实现制为核算基础。

近年来，随着政府采购、国库集中收付、部门预算、财政转移支付等改革的推进，财政预算管理体制改革逐步深化，政府职能逐步转换，但预算会计制度一直没有发生根本性变化，已难以适应形势发展的需要。在这种情形下，新建立的国有资产经营预算的编制应采用何种报表格式就成为一个热点话题。

一、资产负债管理

目前，财政预算主要反映财政收支，注重流量概念，并不反映财政所持有的资产和所承担负债的情况。中央财政金融资产负债表全面反映了中央财政持有的金融资产和承担的金融负债情况。

（一）中央财政资产负债表的主要内容

中央财政资产负债表的主要内容如表6.1所示。

表6.1　中央财政资产负债表内容

资产负债表	
资产部分（中央财政可动用的金融资产）	**负债部分（中央财政负有偿还义务的金融负债）**
财政部持有的已上市金融企业股份市值	财政部发行的特别国债本金
归属财政部的未上市金融企业所有者权益	国有金融企业和金融资产公司共管基金本金
中投公司净资产	金融资产公司金融债券本金
中央财政持有的其他金融资产	中央财政负有偿还义务的其他金融负债

（二）特别国债在中央财政金融资产负债表中的反映

特别国债本金的反映和核算与中央金融企业国有资本经营预算通过资产负债管理实现衔接。在需要发行特别国债时，政府有关部门通过中央金融企业国有资本经营预算上报全国人大，对特别国债发债购汇事项予以说明，包括发行特别国债的金额、筹集资金用途等，并相应在中央财政金融资产负债表中，将发债融资或购买的资产作为中央财政持有的资产予以体现，因发债所承担的特别国债本金在负债部分予以体现。

二、收入支出管理

中央金融企业国有资本经营预算支出根据预算收入规模编制，不列赤字，结余结转下年。中央金融企业国有资本经营预算收支表如表6.2所示。

表6.2　中央金融企业国有资本经营预算收支表

收入支出管理	
收入	支出
利润收入，即国有独资金融企业按规定上缴国家的利润	资本性支出，是指中央财政根据金融产业发展规划、国家对金融业保持控制力的需要等安排的支出，包括向新设金融企业注入资本金、认购现有金融企业股权、股份等方面的支出

（续表）

收入支出管理	
收入	支出
股利、股息收入，即国有控股或参股金融企业国有股权（股份）获得的股利、股息	改革性支出，是指中央财政用于弥补金融企业改革成本，解决历史遗留问题等方面的支出，包括用于中央财政与金融企业共管基金的支出等
产权转让收入，即国家作为股东（包括控股、参股）转让金融企业股权（股份）的收入	转移性支出，是指中央财政根据预算收支情况和实际需要，向公共财政预算、政府性基金预算和社会保障预算等调出的资金
其他收入	其他支出，具体支出范围依据国家在不同时期的宏观经济政策和金融企业改革发展任务统筹确定
上年结转收入	

三、上缴收益的比例

根据不同情况，金融企业上缴收益比例分为三种情况：一是已经实施股份制改造的金融企业，包括已上市的股份制金融企业和未上市的股份制金融企业，此类企业参照相关规定，通过公司治理的程序决定上缴比例。二是未实施股份制改造的金融企业，由财政部结合其年度盈利情况决定上缴比例。三是中投公司的财务管理具有一定的特殊性，根据中投公司财务监管办法，其利润分配由董事会审议后，报国务院批准。

第三节　科学机制的运作载体——综合经营计划

现代金融企业以经济增加值为核心的绩效评价和激励机制，与以经济资本为核心的风险和效益约束机制的有机衔接和良性运作是以综合经营计划为载体实现的。综合经营计划是一种全面预算管理体系，是总括全企业业务发展、经营效益和资源配置目标的年度规划文件，是金融企业战略规划在年度的具体分解落实，是分支机构组织、开展经营管理活动的主要依据。

一、综合经营计划的主要功能

（一）分解落实发展战略

金融企业在确立金融企业经营目标后，应逐步建立明晰的总体发展战略，其在各个年度中的分解落实主要通过编制和执行综合经营计划得以实现。

（二）确定年度经营目标

通过综合经营计划确定年度经营目标，并在不同的领域、区域、部门、产品间进行分解落实。金融企业应首先确定年度价值创造和资本回报目标，在此基础上，通过制订利润、收入、成本控制、资本增长计划，将目标落实到财务领域；通过制订业务增长、风险资产总量控制、风险资产结构调整计划，将目标落实到经营领域；通过制订资产质量控制计划，将目标落实到风险管理领域；通过制订机构和人员计划，改善经营集约化状况。

（三）建立资本对风险和效益的有效约束

通过引入经济资本的概念和方法，制定和实施经济资本预算管理办法，一方面强化资本对风险资产总量的约束和对风险资产结构调整的引导，另一方面强化资本对回报的要求。

（四）建立绩效评价标准

根据价值管理的一般原理和本企业的经营管理实际，建立和完善绩效计量的财务模型，确立以经济增加值创造为核心的主流绩效衡量标准，并在纵向机构和横向部门、产品、员工等方面实施和推行。

（五）合理配置财务资源

以绩效评价结果为基础，合理配置人力费用、非人力费用和资本性支出等财务资源，建立有效的激励机制，促进发展战略实施和经营目标实现，不断提升企业价值创造能力和水平。

（六）制定传导相关财务政策

在经济资本预算管理、绩效评价和资源配置政策的基础上，通过制定和传导内部转移价格、成本分摊方法、准备金计提方法、系统内部收支调整项计算方法、所得税成本计算方法、资产损失消化政策等一系列管理参数和管理政策，一方面建立起纵横衔接、融会贯通的全面预算管理体系，另一方面也推动了价值创造在各领域、各层级、各部门和各环节的实现。

二、综合经营计划的总体框架

综合经营计划的总体框架以分支机构、部门、产品为三大主线，具体包括分支机构综合经营计划、部门综合经营计划和产品综合经营计划。其中，分支机构、部门综合经营计划以分支机构、部门为计划编制主体，编制内容包括分支机构、部门的经济资本、业务发展、财务收支、人员机构目标等计划内容；产品综合经营计划以产品为计划编制对象，编制内容包括产品经营规模及效益目标等计划内容。

三、综合经营计划的管理流程

综合经营计划管理的环节主要包括制订计划编制方案、组织计划编制、下达和分解计划、分析和监控计划执行、年中计划调整、年末计划考核。

综合经营计划的管理流程可以通过图6.1反映。

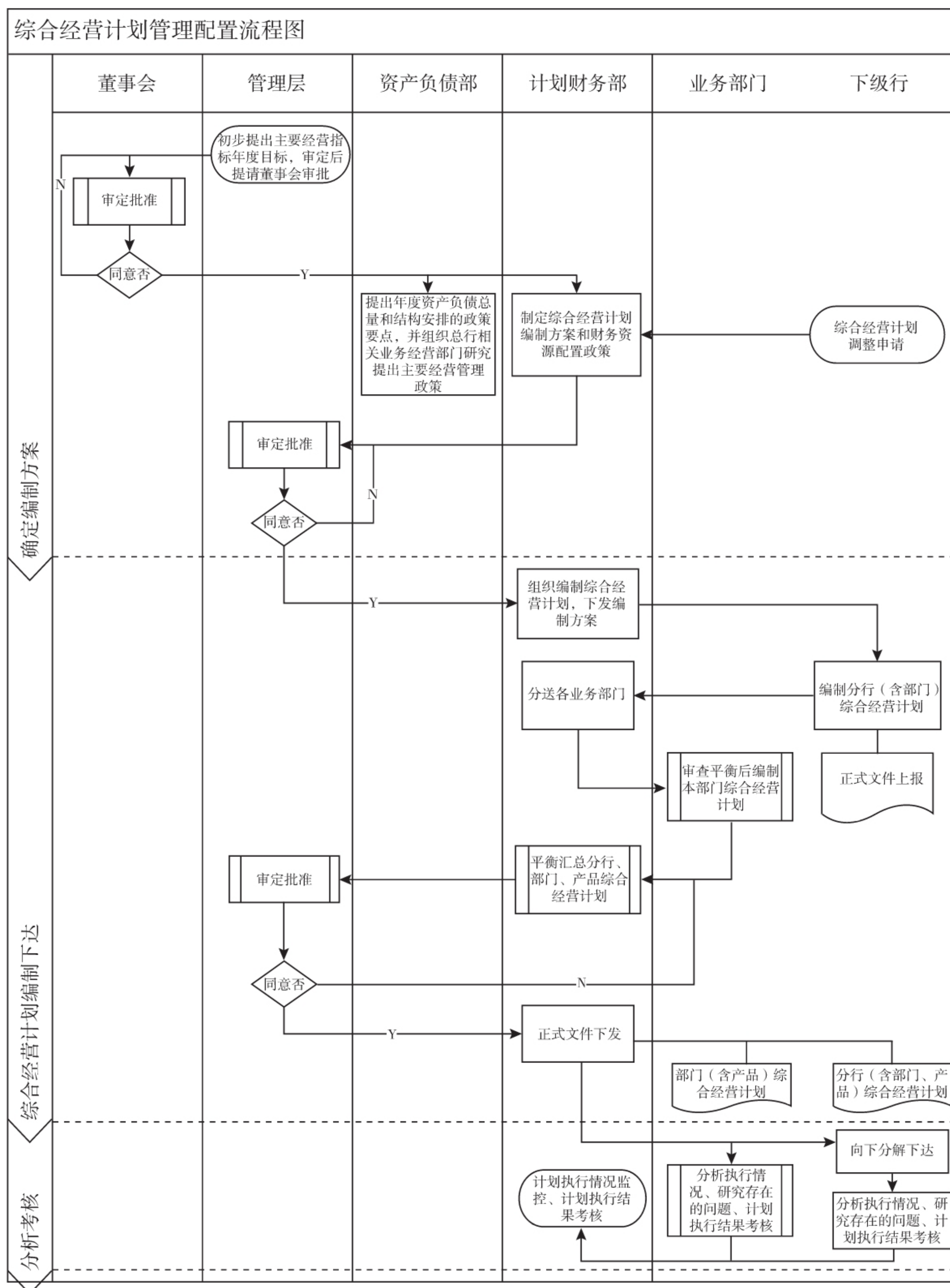


图6.1　综合经营计划的管理配置流程图

四、金融企业综合经营计划——以中国建设银行为例

（一）综合经营计划的指导思想

中国建设银行综合经营计划的指导思想是：紧紧围绕中国建设银行股份制改造工作要求和发展战略，以实现年度经营目标、满足股东回报要求并促进长期价值创造为主要任务，坚持和完善经济增加值、经济资本两个核心机制，充分发挥计划的指导和激励约束作用，推动中国建设银行向最具价值创造力银行之列迈进。

（二）综合经营计划的编制原则

1.确保年度经营目标实现，满足股东回报要求

股份公司成立后，中国建设银行建立了新的公司治理结构，年度经营目标是全行综合经营计划编制与执行的出发点和落脚点。全行要根据新的公司治理结构，合理调整计划编制流程，积极安排经营计划，将年度经营目标分解落实到各个经营领域和环节，确保实现年度经营目标，满足股东要求的资本回报。

2.增强综合经营计划对业务发展的指导作用，加大对一级分行计划执行的考核激励力度

合理设置能够全面反映分行经营状况和经营成果的计划指标体系，对重要的经营计划指标，明确刚性约束要求，强化一级分行的经营管理责任。分行的计划完成情况，一方面作为财务资源配置的重要因素，另一方面作为考核一级分行经营业绩和一级分行行级领导目标责任的重要依据。

3.不断完善以经济资本为核心的风险和效益约束机制

坚持资本在风险约束与效益回报体系中的核心地位，以经济资本预算和相应的资本回报要求作为风险资产增长等各类计划安排的先导，不断完善经济资本管理：第一，进一步明确经济资本预算管理的范围、方法、流程和传导要求；第二，细化资产分类，调整计量口径，根据不同类别资产的风险评级状况设定或调整资本分配系数，改进经济资本计量方法；第三，根据区域风险评级设定贷款类经济资本分配的区域调节系数。

4.深入推进以经济增加值为核心的经营绩效考评和激励约束机制

坚持经济增加值在经营绩效考评和激励约束机制中的核心地位，进一步明确绩效工资性费用挂钩政策的激励方向，强调将分配绩效工资性费用前的经济增加值总量作为挂钩绩效工资性费用的唯一依据，取消绩效工资性费用挂钩的过渡办法。根据股份公司成立后新的核算管理制度和国际先进银行的通行标准，考虑资产减值损失计提、贷款一般准备计提、所得税计缴等因素，调整完善经济增加值计量方法，使分行经济增加值的计量结果基本符合市场评价标准。

5.紧密结合全行发展战略规划，积极有效安排财务资源投入，充分体现长期价值创造

（1）财务资源总量安排着眼于支持股改后全行战略实施和具有长期效益的业务健康发展，在合理控制成本的前提下，适度增加财务资源投入总量。

（2）不断优化调整成本支出结构，通过加大对战略性业务、重点产品、重点客户和重点区域的财务资源配置力度，提高财务资源投入产出效率，促进业务、产品、客户、区域等多维度的战略结构调整，促进市场核心竞争能力提升和长期价值创造。

（3）支持中心城市行优先发展战略实施，探索总行对中心城市行管理模式的改革，加大总行对其直接配置资源力度，推进中心城市行

快速健康发展。

（三）综合经营计划的财务资源配置政策

财务资源的配置，是指在合理控制成本的基础上，积极有效地安排财务资源投入，坚持中心城市行优先发展战略，提高财务资源的投入产出效率，支持年度业务发展目标的实现。财务资源的配置政策包括人力费用、非人力费用、资本性支出配置政策。

1.人力费用配置

人力费用配置坚持以经济增加值为核心的分配原则，取消过度挂钩的分配办法，明确激励价值总量创造的激励目标，为满足资本市场信息披露的监管要求，对于三项保险费用总行将足额安排专项费用，年终据实清算。

2.非人力费用配置

非人力费用配置是在维持原配置方案的原则下，坚持以结构调整为主线，在适当调整基数费用的基础上，配置业务拓展费用以加大主要增量业务发展的激励力度。同时结合战略要求，配置专项费用以提高对长期价值创造有战略意义的业务和资产质量等的激励。

3.资本性支出配置

为进一步提高全行市场竞争力和持久盈利能力，资本性支出在继续控制办公用房资本性投入的基础上，贯彻结构和区域的调整原则，投向重点保障支撑长期价值创造的网点购置和装修投入、ATM机、自助银行设备等计算机设备投入，总行统一规划的战略性科技信息项目建设投入；在区域安排上，总行对计划单列中心城市行单独下达资本性支出计划，对其余非计划单列中心城市行资本性支出指标在年初综

合经营计划中专项下达，确定各中心城市行的资本性支出投入下限，分行在年度中不得擅自挪用。

第七章　金融企业定价管理

定价管理是金融企业经营管理的核心环节之一，定价管理的科学与否将直接影响到金融企业市场竞争力的高低，也必然影响到金融企业的盈利能力和可持续经营能力。

第一节　利率管理

在管理一家金融企业的利率时，管理层可以实行两种不同的方法，即表内项目调整和表外项目调整。

一、表内项目调整的管理方法

表内项目调整，即改变资产和负债组合，使金融企业盈利方式或金融企业的资产及负债随着利率变化发生相应的变化。例如，管理层可以通过调整资产和负债的期限、重新定价的时间和还款的时间来进行利率管理。假设一家小金融企业有大量长期固定资产利率抵押贷款，资金来源是短期定期存单（CD）。如果利率上升，则资金的成本会上升，但资产的收益不会发生变化，因此净利息收益率降低。解决这一问题的一个方法就是将资产负债表中资产方的抵押贷款设为浮动利率，或将负债方的CD改为长期固定利率。这两种组合管理决策就是资产负债的项目调整。此外，金融企业还可以将其一部分资产证券化；或将其出售给其他投资者；或者通过购买部分证券化的贷款，参与部分大额贷款以调整其贷款组合。

（一）利率敏感性缺口管理

利率敏感性缺口是指一定时期内利率敏感性资产与利率敏感性负债之间的差额，如果差额大于零，为正缺口，反之则为负缺口。金融企业根据未来利率变化的趋势和收益曲线形状的预期来调整缺口，当预期市场利率上升时保持正缺口，金融企业会因资产收益的增长比负

债成本的提高更快而盈利；反之，当预期利率会下降时，则应保持负缺口，金融企业会因负债成本的较快下降而盈利。

缺口分析的主要优点是易于解释和理解，有利于判断资产负债表对不利的利率变动是否脆弱，是监管当局提倡使用的一种方法。但是，缺口分析属于短期分析和静态分析，它忽略了现金流量的时间变化，也无法进行客户行为分析，具有一定的局限性。并且，在实际经济运行中，存贷款利率变动往往是不同步的，这使得缺口分析的实际效果难以预料，因此对利率变动的准确预测是运用这一方法的充分必要条件。

利率缺口管理的重点是净利息收入。由于过于偏重净利息收益率而不是股东财富最大化的目标，可能导致实行可以增加盈利性，却可能降低权益资本的市场价值的组合战略。

（二）持续期缺口管理

传统的缺口分析方法的缺陷推动了持续期缺口分析方法的产生，这是一种注重资产、负债和权益资本市场价值的方法。

持续期是价值和时间加权的期限指标，是以现金流量的现值为权重计算的一项金融工具或全部资产组合的加权平均偿付期。金融工具的持续期越长，对利率的变动就越敏感，所承担的利率风险也就越大。

持续期缺口是指资产的加权持续期与负债的加权持续期之间的差额，如果差额大于零，为正缺口；反之，为负缺口。持续期缺口可用来衡量金融企业总体利率风险的大小，缺口绝对值越大，金融企业净价值相对资产的变动比率随利率的变动就越大，金融企业所承受的总体利率风险就越大。当市场利率上升时，金融企业资产和负债的期限越长，其市场价值下降的幅度越大。因此，持续期为正缺口的金融企

业在利率上升时将比持续期为负缺口的金融企业遭受更多损失。以持续期分析进行利率风险管理主要就是对资产负债的期限（持续期）进行调整：预期利率上升时，应扩大金融企业负债加权持续期而减少资产加权持续期，即扩大负的持续期缺口或减少正的持续期缺口；预期利率下降，则反向操作。

持续期分析考虑了每笔现金流量的时间价值，是对利率风险进行动态分析的方法。但是持续期分析也存在一些问题。首先，计算持续期需要许多主观假设，如提前提款的概率、提前偿付的概率、呆账的概率。其次，这一方法对数据的要求也很高，金融企业需要了解每一账户的利率和可能的变动，还需要估计既定的现金流量能按时流进或流出的概率等。当利率改变时，金融企业需要时间来重新制定资产负债表并计算持续期。

（三）情景模拟

情景模拟是当今国际金融企业应用的一种更为先进的资产负债管理分析方法。它可以在现有头寸数据的基础上，结合对未来业务量和利率变化的预测，以及对客户行为的分析和假设，进行多种不同情景的动态分析；还可以将金融企业的经营策略纳入分析，对各种不同经营策略可能产生的结果进行模拟，从而为最优策略选择提供参考依据。此外，为了应对突发事件所带来的极端风险，国际金融企业还采用压力测试方法进行情景模拟。在这种情况下，所有的相关参数都被设定为极端值，用于模拟出金融企业在极端情况发生时的风险状况（例如“9·11”事件下的风险情景状况），并揭示这些极端条件与基本情景之间的距离。

情景模拟分析主要包括以下过程：

1.变量设定。选定所要研究的系统变量，如要研究金融企业净利息收入与市场利率的关系，则金融企业的资产负债数额、结构、到期

期限以及市场利率等变量均要进行设定。

2.根据现实情况对模拟变量和模拟环境做出合理的假设。

3.建模。研究目标变量之间的关系，用模型的方式表现和实现各变量之间的关系。

4.编制程序，实现模型。

5.输入变量，进行模型求解。

6.多次模拟，对模拟结果进行分析比较，形成模拟分析报告。

目前应用较多的模拟分析模型主要有：①净收入敏感性模型。它使用一套关于目前财务状况未来变化的假定条件来预测利率对投资和定价机会的影响。②权益经济价值模型。金融企业可以使用经济价值模拟模型来测量在多种假定利率条件下权益经济价值的敏感性。

二、资产负债表表外项目调整的管理方法

通过使用表外衍生产品如利率掉期和期货，金融企业可以在不改变资产负债的组合的前提下改变其利率风险头寸。三种常用的管理利率风险的衍生工具是期货、期权和利率掉期。

（一）期货

调整金融企业的组合——进行缺口管理，涉及改变资产负债组合的现货市场头寸。金融企业利率敏感性头寸的调整还可以通过期货市场的交易来实现。这些交易实际上创造了新的或虚拟的资产和负债，

这种资产和负债的利率敏感性状况与目前组合中持有的资产和负债正好相反。

期货合约是一种按照确定价格在未来某一时间内买卖特定数量商品（金融工具）的标准协议。在利率敏感性缺口管理中，多头或购买合约可以保护金融企业不受利率下降的影响。如果利率下降，净利息收益率的下降会被期货市场上多头套期的收益抵消；当然，如果利率上升，则利息收益率的增加会被期货交易中的损失抵消。空头或出售合约则可以保护金融企业不受利率上升的影响。利率期货还可以用于对一家金融企业资产和负债持续期缺口进行套期保值。对于负的持续期缺口，可以在金融期货市场上建立一个多头头寸；如果是正的持续期缺口，则可建立空头头寸。

（二）期权

买入期权赋予购买者按特定价格（执行价格）购买一种基础工具的权利，同时规定出售者要按同样价格出售同一基础工具的义务。卖出期权赋予购买者按合约规定价格出售一种特定基础工具的权利，同时规定出售者购买基础工具的义务。

如果有负的敏感性缺口而不进行套期保值，金融企业将会在利率上升时出现净利息收入下降的情况。在这种情况下，可以通过出售期货买入期权来降低利率风险。如果利率确实上升，则期货合约的价格将会下降。但是如果出售了买入期权，金融企业实际上锁定了较高的价格。因此，它可以从卖出期权中获利，并用其减少或消除负缺口的损失。相反，有正缺口的金融企业可以购买买入期权来防范利率风险。如果利率下降，这家金融企业将会在现货市场上遭受到损失，但期权头寸上的盈利将会部分或全部抵消这一损失。

（三）利率掉期

利率掉期是这样一种工具，即两笔借款的借款人可以将各自有利的借款条件相互交换（只是利息收付掉期，而不是本金），从而使双方受益。

第二节　资金转移价格

一、资金转移价格与资金转移价格曲线

资金转移价格是金融企业资产负债管理部门或资金部门根据市场条件制定并用以向业务部门买卖资金的内部价格标准。它通常用于确定盈利能力和引导有关责任部门采取某种期望行为。

资金转移价格曲线是反映金融企业面对的外部资金市场利率的期限结构曲线，这一曲线利率是金融企业能够在外部市场上借贷资金的最佳利率。它包括三层含义：一是流动性最好的利率，即金融企业在该市场上可以在任何时间以该价格融入或融出资金；二是无风险利率，即金融企业在这一外部市场上融入融出资金时交易对方没有信用风险或信用风险极低；三是这一曲线必须包含金融企业各类产品的所有期限（指的是再定价期限，而不是合同期限或剩余期限），即如果金融企业再定价期限最长为30年，则资金转移定价（FTP）曲线的期限必须达到30年。

二、资金转移价格的主要作用

资金转移价格的主要作用体现在以下三点。

第一，将利率风险和流动性风险从业务经营部门分离出来，由资金部门统一管理和控制，存款和贷款部门专司客户开发、市场营销之

职，不用考虑行为的风险，形成金融企业内部各部门之间合理的专业化分工，使部门责任更明确，行为模式更合理。

第二，为产品定价和营销策略提供决策依据。产品定价的目的是实现价值最大化，但市场部门如何确定其产品定价是否盈利？关键就是确定一个合理的资金转移价格，作为市场部门营销产品时进行定价的基本依据。有了资金转移价格（并且假定是合理的），市场部门就可以确定在发放贷款时，其利率至少不能低于资金转移价格，在吸收存款时，其利率至少不能高于资金转移价格。

第三，资金转移价格还为编制责任预算提供了重要的参数，为分析业务线、产品、客户的利润贡献度奠定了基础。

下面的例子具体说明了资金转移价格的作用。

假设某金融企业有三个部门，分别是贷款部门、存款部门和资金部门；有两项产品，分别是属于存款部门的定期存款和属于贷款部门的商业贷款。两项产品的开户日期相同，期限和利率（到期收益率）分别是1年期1.5%和5年期7%。另外，公开市场上以最低交易成本、无（信用）风险、大批量交易的资金价格分别是1年期3.5%、5年期5%。金融企业的整体利差是7%-1.5%=5.5%。

如何将这5.5%的利差收入在作为资金供给方的存款部门、作为资金需求方的贷款部门和资金部门之间进行分割，而且要确保这种分割符合金融企业整体价值最大化目标（这是我们制定资金转移价格的基本出发点），是一个关键问题。现假设金融企业内部存在一个与公开资金市场相连的虚拟资金市场，在这个市场上资金可以以最低交易成本、无（信用）风险、大批量地进行交易。在这种情况下，存款部门理想的资金收益率应等同于该虚拟市场上同期限的、无风险的资金价格，即3.5%。原因在于：如果存款部门为获得更高的收益率在市场上拆出1年期以上的资金，则存款1年到期后将面临再筹资风险和利率风

险，不符合专业化分工的要求；如果存款部门在市场上拆出1年期的资金，其所获得的资金收益最多只能是市场上同期限的平均资金价格，否则资金部门就会转向公开市场寻求更便宜的资金。因此，以市场上同期限的、无风险的利率作为存款产品的内部资金转移价格（在本例中为3.5%），完全符合存款部门自身价值最大化的要求，这也会在客观上促使存款部门专注于通过提高效率、降低筹资成本来提高竞争能力。同理，虽然贷款部门可以通过从市场上连续获得短期资金来支持其5年期贷款，但这同样会使其面临再筹资风险和利率风险，不符合其专业化分工的要求；同时，贷款部门不可能获得比市场更低的同期限的无风险利率。因此，将市场上同期限的无风险利率确定为贷款部门的内部资金转移价格（在本例中为5%），也符合贷款部门自身价值最大化的要求，并且在客观上促使贷款部门更专注于提高市场营销和客户服务水平、控制和降低信贷风险。

在上述过程中，由于资金部门购买了1年期的存款，向贷款部门提供了5年期的资金，从而承担了由此产生的再筹资风险和利率风险，即利率敏感性缺口。因此，应将存款部门资金收益和贷款部门资金成本之间相差的1.5%部分划分给资金部门，作为其管理利率敏感性缺口、控制利率风险的补偿收益。这样，金融企业全部的利差收入被划分成三个部分：存款部门获得2%（3.5%-1.5%），贷款部门获得2%（7%-5%），资金部门获得1.5%（5%-3.5%）。同时，使存款部门更专注于降低筹资成本和扩大筹资能力，贷款部门更专注于营销客户和降低信用风险，资金部门更专注于资金期限结构的匹配和降低利率风险。因此，这样的一种资金转移定价机制及其带来的利益分配效果，可以促使各部门的分工更为专业化，实现金融企业整体价值最大化，是符合帕累托最优的。

三、资金转移价格的制定方法

随着现代金融企业管理水平的不断提高，实践中已研究出多种资金转移价格的制定方法，分析国外大型金融企业的经营管理实践，发现被采用较多的是“基于现金流量的到期日匹配法”，这里将其作一重点介绍。

（一）基于现金流量的到期日匹配法

到期日匹配法是指直接使用内部资金价格转移曲线上相应期限的点作为特定期限产品的转移价格，即每一笔既定期限资金运用的成本（资金转移价格）等同于金融企业内部虚拟市场上同期限的资金利率；每一笔既定期限资金来源的收益（资金转移价格）等同于金融企业内部虚拟市场上同期限的资金利率。因此，确定合理的资金转移价格，一是要确定金融企业内部虚拟市场所交易的、无风险的各期限资金的到期收益率曲线，作为资金转移价格曲线；二是要确定不同产品平均的资金占用期限，然后根据产品的占用期限，找到资金转移价格曲线上相同期限对应的利率，作为其资金转移价格。对于前者，鉴于金融企业内部的虚拟市场与金融企业所面临的公开市场是相连的，本质上应是一体的，其价格也应该是趋同的。为此，可以通过参考公开市场相关价格，进行适当调整后，拟合出金融企业内部的虚拟市场资金交易的到期收益率曲线。在具体做法上，主要可参考市场上的拆借利率、债券回购利率、政策性金融债等不同类型和期限的市场利率，选择最能反映资金市场供求关系的价格，组合出金融企业所面临公开市场上的收益率曲线；再以金融企业自身的信用风险状况、历史成本等因素作为调整系数对上述曲线进行调整，最终得到资金转移价格曲线。对于后者，关键在于确定不同产品的期限结构；对于没有固定到期日的产品，则需要合理估计其平均持续期限。

（二）用到期日匹配法制定资金转移价格的基本步骤

第一步，选择合适的市场和无风险利率，确定合理的资金转移价格曲线。目前，就国内市场而言，债券交易市场发展初具规模，市场

参与者选择和经营产品的能动性也较强，交易价格已初步具有一定的市场信号作用，“竞争性市场”雏形初现。从交易品种来看，债券市场的交易包括债券回购和现券交易。其中，债券回购交易占其交易的90%以上。债券市场交易风险低，市场交易流动性强，因此，人民币资金转移价格曲线可以以金融企业间债券交易市场为参照。

在实际选择无风险利率时，还可以考虑：

（1）选择相应期限的国债利率作为市场无风险利率。

（2）对于1年期以下的无风险市场利率，鉴于全国金融企业间债券市场的回购交易是以国家主权级的债券作为质押品的交易，相当于无风险利率，且市场上的回购交易非常活跃，因此可以采用回购利率。

（3）对于1年期以上的市场利率，考虑采用近期发行国债的发行利率，对应期限为债券的票面期限。

第二步，根据产品的再定价和现金流特性确定产品的期限。

各种产品的再定价方式不同，现金流特征不同，其期限的确定方式也有所区别。在实践中，可以采取以下规则确定产品的期限：

（1）实际期限规则。实际期限，是指产品的实际合同期限，主要适用于总量较大、可以区分出期限结构的存贷款等生息资产和付息负债产品。

（2）最低期限规则，是指运用资金转移价格曲线上最低利率作为产品转移价格，该规则假设产品期限属于收益曲线上的最短期限，主要适用于出于经营管理需要或政策性要求发生的、不以营利为目的的资产运用。

（3）最高期限规则，是指运用资金转移价格曲线上的最高利率作为产品转移价格，该规则假设产品期限属于收益曲线上的最长期限，主要适用于股权投资、营运资金等长期资金占用（运用）。此外，对于固定资产等，由于需要使用资本金进行弥补，某种程度上也等同于资本金的占用，因此也适用最长期限的利率。

（4）平均期限规则，是指通过测算产品的平均滞留期作为产品期限，并以该期限在资金转移价格曲线上的对应点作为资金转移价格。该规则主要适用于总量不大，但交易笔数较多，逐笔按期限计算较为困难的贷款类产品，以及没有固定到期日的存款类产品，如拆借、活期存款等。

（5）久期期限规则（麦考利持续期）。久期期限即指可以通过前面说的持续期计算个人住房贷款、零存整取、整存零取等产品的实际期限。以20年期的个人住房贷款为例。首先按照还款规则计算出每期的现金流，再以每期现金流现值与全部现金流现值之比为权重，对期限进行加权计算，得出个人住房贷款的久期期限。

（6）估计期限规则。对于部分总量不大、期限难于确定但可以合理估计其存续期限的产品，本着简化、方便计算的原则，可以根据产品特性估计其存续期限。例如，单位活期存款的估计期限为1个月，活期储蓄存款的估计期限为6个月等。

经过几年的研究和探索，当前我国金融企业由最初应用单一的资金转移价格，逐渐发展为目前以市场利率为基准的、分币种、分期限的多重转移价格体系，就现有信息基础条件而言，已取得了显著进步。但整体来看，目前制定的价格水平略显偏高，在一定程度上使得存款类产品的价值贡献偏大，贷款类产品的价值贡献偏小，从而导致在进行整体盈利性分析时存在一定偏差。而且，受信息基础条件的限制，金融企业还难以在较短的周期内定期更新资金转移价格曲线，目前只能一年一定，尚未完全与市场价格同步。随着信息基础条件的逐

步改善和方法论研究的不断深入，金融企业的资金转移价格体系也将不断发展和完善，从而为产品盈利性分析和管理决策提供更加准确的支持。

第三节　风险成本分析

一、基本概念

广义的风险成本包括准备金成本和资本成本两方面，狭义的风险成本仅指准备金成本，本节讲述的是狭义风险成本的概念。狭义的风险成本是指为抵御预期损失所需计提的准备金成本。从统计学角度看，预期损失是损失分布的期望值。对于以存贷款业务为主营业务的金融企业而言，预期损失是贷款组合损失的统计平均值或期望值。

在研究预期损失之前，需要首先明确以下几个概念。

（一）预期违约率（EDF）

EDF是某个债务人在其债务到期前违约的概率。需要指出的是，EDF与特定的时间范围有关。时间范围拉大，相应预期违约率也可能增大。在贷款投资组合管理中，年度EDF是最常使用的变量之一。例如，信用等级为BBB级的客户的预期违约率为0.13%，意味着该类客户在未来一年中发生违约的可能性为0.13%。

（二）回收率

回收率是债务人出现违约时，能够收回账面资产的比率。例如，信用等级为BBB级的客户在违约时的回收率为50%，意味着如果该客户发生违约，金融企业通常可以收回贷款额的50%。

（三）违约时真实损失（LGD）

LGD是客户发生违约时，将给金融企业带来的事实损失率，它与回收率的关系可以用以下公式表示：LGD=1-回收率。例如，信用等级为BBB级的客户在违约时的回收率为50%，意味着其违约时的LGD为50%。

对于LGD的估计，通常做法是假定借款人在出现不还本金或利息时，都可能发生违约。当借款人发生违约时，金融企业的贷款损失通常不是100%。许多研究表明，只要金融企业按一定的法定程序去处理，总可以收回一定比例的违约贷款。同时，LGD的大小在很大程度上依赖于抵押物、产品类型、贷款在借款人债务结构中抵押物受偿的优先程度等。

（四）违约时授信使用率（UGD）

金融企业通常会给一些信用较好的客户授予一定数额的信贷额度。一旦授信完成，债务人就拥有一项选择权，即随时可以使用授信额度内的贷款。前面提到的LGD主要用来计算客户一旦发生违约，金融企业会损失多少贷款。但UGD则是另外一个概念。它主要反映当客户发生违约时，他可能在多大程度上使用金融企业的授信。一般来说，当企业的财务状况发生恶化时，客户会更多地使用其授信额度。比如，某金融企业给一家企业1500万元的授信，该公司通常只使用700万元，这部分被称为授信使用，即已使用的授信部分，当该企业发生违约时，不排除其使用剩下的800万元，这800万元就是未使用的部分。客户发生违约时，使用未使用部分的比率就是违约时授信使用率。假设该公司违约时使用未使用授信部分通常是480万元，则违约时授信使用率为60%。

（五）调整敞口（AE）

金融企业对客户常常给予一定的授信或承诺，当客户出现违约时，客户可以使用其剩余的授信部分，调整敞口为客户原有信贷余额

与剩余授信部分的使用额之和。如上例中，违约时的调整敞口为700+480=1180（万元）。

二、预期损失的计算方法

预期损失的计算可以用以下公式表示：

预期损失=调整敞口×预期违约率×违约时真实损失率

（一）单笔贷款情况下的预期损失

一笔贷款投放出去以后，可能产生预期损失、非预期损失和灾难性损失。下面以表7.1为例说明预期损失的计算过程。

表7.1　预期损失计算表

项　　目	说　　明	例　　值
COM	授信额度	￥15 000 000
OS	已使用授信额度	￥7 000 000
风险贡献	内部风险评级 到期 类型	BBB 1 年 未抵押
UGD	违约时使用“未使用的授信”的比率	60%
AE	违约时的调整敞口 AE = OS + （COM − OS） ×UGD	￥11 800 000
EDF	信用等级为 BBB 的违约率	0. 13%
LGD	发生违约时损失率	50%
EL	预期损失 EL = AE × LGD × EDF	￥7 670
EL/AE	预期损失占调整敞口的比例	0. 07%

（二）投资组合情况下的预期损失

假定一个信贷组合中包括两种信贷资产A和B。不管这两种资产是借给一个债务人还是不同的债务人，该组合的预期损失都是两种资产预期损失之和，即：

$$EL_P = EL_A + EL_B$$

对于N个资产，如果我们用EL_i（i=1，2，3…N）表示，则该组合的预期损失为：

$$EL_P = EL_i = \sum (AE_i \times LGD_i \times EDF_i)$$

这里EL_P、EL_i是投资组合的预期损失，AE_i是当违约发生时，经调整的资产敞口。我们可以看出该投资组合的预期损失为所有资产预期损失的总和，与资产组合的分散性关系不大。因此，投资组合的预期损失与单个资产预期损失的计算过程基本相同，我们不再另外举例说明。

三、金融企业目前风险准备的计算方法及改进方向

由于我国金融企业风险管理水平较国际先进金融企业仍存在较大差距，中央金融企业从强化金融企业体系金融监管的角度出台了《金融企业贷款损失准备计提指引》，对不同类别贷款的预期损失及其风险准备做出了总体规范，具体内容包括：

1.风险准备包括一般准备、专项准备和特种准备。一般准备是根据全部贷款余额的一定比例计提的，用于弥补尚未识别的可能性损失的准备；专项准备是指根据《贷款风险分类指导原则》，对贷款进行风险分类后，按每笔贷款损失的程度计提的用于弥补专项损失的准备。特种准备是指针对某一国家、地区、行业或某一类贷款风险计提的准备。

2.一般准备按季计提，一般准备年末余额不得低于年末贷款余额的1%。

3.专项准备也实行按季计提，不同风险分类贷款的计提比例为：对于关注类贷款，计提比例为2%；对于次级类贷款，计提比例为25%；对于可疑类贷款，计提比例为50%；对于损失类贷款，计提比例为100%。其中，次级和可疑类贷款的损失准备，计提比例可以上下浮动20%。

4.特种准备由金融企业根据不同类别（如国别、行业）贷款的特殊风险情况、风险损失概率及历史经验，自行确定按季计提比例。

金融企业目前主要依据贷款五级分类情况计算各类产品应计提的准备金成本，尚未按照国际流行的预期损失计算方法进行风险成本的计量。但与国际通行做法接轨是目前我国金融企业努力的方向，而且，随着金融企业信贷风险评级预警系统数据质量的逐步改善，计量方法的不断改进，金融企业也应逐步依据信息系统提供的预期损失数据计提风险准备金。

第四节　作业成本分析

作业成本又称业务活动成本，作业成本分析法兴起于20世纪80年代，首先盛行于工业制造企业，而后逐步为金融保险业、商业等行业采用。作为一种先进科学的成本计量与分解方法，作业成本分析法日益受到广泛推崇，它可以为使用者提供准确的成本信息，也可以为金融企业产品、客户、业务线的成本管理和价值衡量提供科学的依据。

一、基本概念

作业成本计算的核心思想是以“作业”作为成本分配的基础，产品直接消耗的是作业活动，作业活动消耗资源。因此，应先通过资源动因的确认、计量，依据作业对资源的消耗情况将资源归集到作业上，再通过作业动因的确认、计量，依据成本目标对作业的消耗情况将作业成本归集到产品或客户等成本目标上（如图7.1所示）。它与传统成本计算方法的最大区别是以“作业”而不是以直接人工、机器小时等作为成本分配的基础。

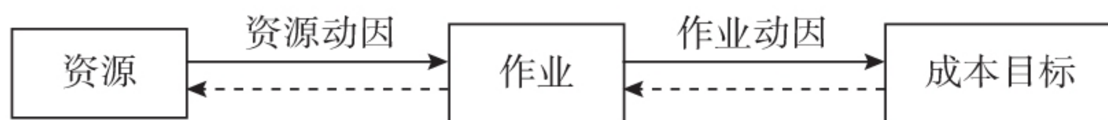


图7.1　作业成本计算流程图

注：图中实线代表成本计算过程，虚线代表资源消耗过程。

这一方法反映出一种新的理念，即资源耗费不是产品、客户和部门引发的，而是内部作业活动引起的。它通过深入到成本耗费的源头

——作业活动，归集作业成本，并按成本发生的逻辑关系进行成本分配，使得成本信息更加准确真实。

研究作业成本法，必须先厘清其中的概念。

1.资源

资源是作业执行过程中所花费的代价。直观地说，它是一定期间内生产产品或提供服务而发生的各类成本项目，如工资、设备折旧、保险费等。

2.成本动因

成本动因是引起成本发生的因素，包括资源动因和作业动因。

资源动因是引起资源消耗的因素，是将资源归集到作业的依据。如对工资而言，动因是工时；对水电费而言，动因是人数；对房屋折旧而言，动因是面积等。

作业动因是引起作业消耗的因素，是将作业成本归集到成本目标的依据，在实际运用中体现为成本目标消耗作业活动的频率或强度的单位。如对信贷审查作业而言，动因是信贷审查的笔数；对转账作业而言，动因是转账笔数；对租箱作业而言，动因是租箱个数等。在有些情况下，单纯以表示频率的“笔数”、“次数”、“个数”等作为动因可能并不准确，还需要对相关作业活动“单位”进行必要的调整。比如对于现金存取款作业而言，存取10万元与存取1万元的成本是不同的，这时就需要以“存取金额”作为权数进行调整。

3.作业

作业是组织内为了某种目的而进行的消耗资源的活动或事项，它是连接资源与成本目标的桥梁，例如，贷款审批、邮寄对账单、开户

等。为实现某个特定目标而联系在一起的一系列作业的集合被称为作业链，也称作业流程。如对个人消费贷款而言，包括客户营销、受理申请、贷款审查、签订合同、贷款发放、贷后管理和贷款回收等的一系列作业就构成了该产品的作业链。产品消耗的各项作业活动可能渗透于许多部门，作业链或作业流程将这些部门的相关成本准确地联系起来，因而在产品成本计算上更加科学。

4.成本目标

即成本对象，是作业活动的消耗者，成本分析的对象，如产品、客户、渠道、项目、部门、机构等。

5.同质成本

可用一共同的成本动因解释其变动的成本。通常企业提供多种产品，各类产品消耗的作业不同，各项作业引起的资源消耗类别和动因也不同，但总有一些是相同的，如果逐一将资源分配至产品，计算量将是相当庞大的。为简化计算，通常将同质成本捆绑起来形成成本库，再根据该成本动因将成本库的成本分配至成本对象。成本库的形成可以划分为两个阶段：第一个阶段是将资源分配至作业，比如工资和福利费用可以捆绑起来，依据它们共同的动因——工时分配至作业；第二个阶段是将作业成本分配至成本对象，此时各项作业活动耗费的所有资源捆绑在一起形成业务活动成本库，依据特定的作业动因分配至成本对象，比如贷款审查作业消耗的所有资源包括工资、福利费用、设备运转费用、房屋折旧、水电费用等可以捆绑在一起按照贷款审查的笔数分配至贷款产品。

二、金融企业运用作业成本法的基本流程

一般而言，作业成本法的计算过程可以归结为以下几步：

（一）审查总账上的费用项目并将其归入各责任中心

这一步是明确各责任中心直接耗费的成本。它涉及会计系统的改造，与核算过程相关联。责任中心包括两类，一类是内部辅助单位，它们不直接向外部客户提供服务或产品，只向金融企业内部的其他单位提供辅助服务，如人力资源部门、计划财务部门等；另一类是客户服务单位，它们从事与客户服务直接相关的各项作业活动，如个人金融企业部门、公司业务部门等。在分类过程中需要注意的一点是，有些在传统意义上被定义为日常管理部门的单位，如贷款审批部门、贷款风险管理部门等，也属于客户服务单位的范畴。

（二）将辅助单位的成本分配至客户服务单位

首先，依据资源动因将辅助单位的各项成本归集到其各项作业活动上，形成业务活动成本库。为简化计算过程，有些成本项目可以组合在一起进行分配，如与房屋相关的折旧费用、保险费用、物业管理费用、房租费用等都以面积为资源动因，可以一次性分配至作业。关于这一点，在前述同质成本的概念介绍中已经做了阐述。然后，依据作业动因计算单位作业成本。最后，依据客户服务单位对辅助性作业的消耗量将辅助单位成本分配至客户单位。此时，对于辅助单位而言，其成本核算对象是使用其服务的其他组织单位。

（三）将客户服务单位的成本分配至成本对象

这与上述过程基本相同，首先归集业务活动成本库，然后计算单位作业成本，最后依据成本对象对作业的消耗程度将作业成本分配至成本对象。由于金融企业经营的特殊性，在作业与成本对象之间通常会嵌入账户，即将账户作为成本计算的最小单位，然后依据账户与产

品、账户与客户、账户与机构等成本对象间的关系计算产品、客户、机构等的成本。

图7.2显示了作业成本法在金融企业应用的计算过程。

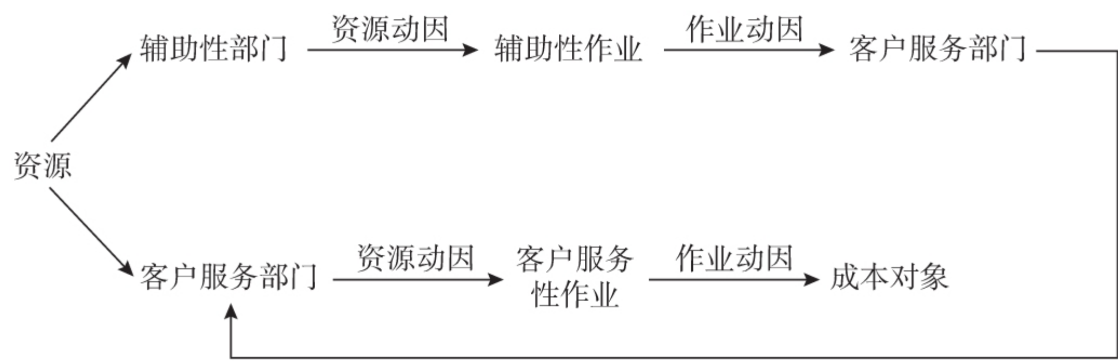


图7.2　作业成本法计算过程

假设金融企业内有四个部门：信息技术部门、薪酬管理部门、住房贷款部门和证券业务部门，显然，前两个部门是辅助性单位，后两个部门是客户服务单位。下面以薪酬管理部门和住房贷款部门为例看一下成本分配的全过程。

薪酬管理部门 10 月份发生如下费用：	
工资及福利费用	￥40 000
办公用品费用	￥2 000
水电费用	￥1 000
设备折旧费用	￥3 000
因使用辅助性服务而向信息技术部门缴纳的网络维护费用 ￥1 000	
薪酬处理作业的成本	￥35 000
计算过程：￥（40 000＋3 000＋1 000）×3/4＋￥（2 000＋1 000）×2/3	
薪酬查询作业的成本	￥12 000
计算过程：￥（40 000＋3 000＋1 000）×1/4＋￥（2 000＋1 000）×1/3	

薪酬管理部门有两项主要的作业活动：薪酬处理和薪酬查询。为简化计算，假设两项作业的工时比例为3：1，人员比例为2：1，可以看出，工资及福利费用、设备折旧费用和网络维护费用是同时分配

的，它们都以工时为动因；而办公用品费和水电费是同时分配的，它们都以人数为动因。

对于薪酬处理作业，可以选择处理笔数为作业动因；对于薪酬查询作业，可以选择查询次数为作业动因。假设10月份各部门的薪酬处理总数为1000笔，薪酬查询次数为500次，则：

单笔薪酬处理的成本	¥35	（¥35 000/1 000）
每次薪酬查询的成本	¥24	（¥12 000/500）

假设有400笔薪酬处理是为住房贷款部门发生的，它同时还发生100次的薪酬查询，则：

住房贷款部门应分摊的成本	¥16 400
计算过程：　¥35×400＋¥24×100	

住房贷款部门10月份的费用构成：	
工资及福利费用	¥60 000
办公用品费用	¥3 600
水电费用	¥2 000
设备折旧费用	¥4 000
因使用辅助性服务而向信息技术部门缴纳的网络维护费用	¥2 000

住房贷款部门主要有四项作业：贷款营销、贷款审查、账户服务、贷款回收。假设工时比例为1：2：2：1，人员比例为1：1：2：1，则：

贷款审查作业的成本	¥26 400
计算过程：¥（60 000＋4 000＋2 000）×2/6＋¥（3 600＋2 000＋16 400）×1/5	
如10月份共发生贷款审查50笔，则：	
每笔审查的成本　¥528（¥26 400/50）	

其他作业的成本也可以如此计算，最后，将特定账户消耗的所有作业成本相加就是该账户的总成本。

从上例可以看出，作业成本法是根据客户服务单位对辅助性作业的消耗量来分摊辅助性成本，进而得出客户单位的总成本，再根据成本对象对客户服务作业的消耗情况计算得出成本对象成本的一种成本计算方法。

需要说明的是，在将薪酬部门的费用分配至住房贷款部门的各项作业中时，我们采取了相对简化的方法，即简单地将其按照人员比例分配，而没有依据其原始费用项目进行分解并选择不同的动因。若采取更加详细分解的方法，则在程序上可能过于复杂而并不经济。

另外，还有一点需要注意的是，辅助性单位之间相互提供服务时也需要分摊成本，为了防止费用被无限循环地分配给辅助性单位后重新被分配出来，应该设定一个分配顺序，使费用只向上流而不会发生逆流。如上例中信息技术部门的费用分摊给薪酬管理部门后，将不再分摊薪酬部门的成本，因为如果不这样，分摊过程将永远不会停止。但建立分配顺序并不是对各单位所提供服务的相对重要性做出判断，它只是为提高成本分配过程的效率而设计的一种简化机制。

三、银行业运用作业成本法的两个关键性问题

在银行业运用作业成本法，需要解决好两个关键性问题。

（一）作业的识别及选择

银行是为客户提供金融产品和金融服务的组织。现代金融企业所提供的产品和服务种类繁多，而每项产品或服务所要经过的作业环节也相当复杂。如前面提到的个人消费贷款，就包括客户营销、受理申请、贷款审查、签订合同、贷款发放、贷后管理和贷款回收等一系列环节。但这些仅是比较大的作业，其中每一项作业还可以进一步细分，如贷款发放还可进一步细分为贷款批准、下发指标单、开户、划款等作业，有些作业还可再进一步细分。作业细分对作业设计和作业管理也许是有用的，但对作业成本计算的精确性并无多大益处，反而会引起推行成本的无谓增加。因此，在识别清楚各类作业后，关键是选择主要作业，对各类细小的或相关的作业予以归类。这也是符合成本控制的经济规则的。

（二）成本动因的识别及选择

作业成本计算是将资源按照资源动因分配到作业，再由作业依照作业动因追踪到产品等成本对象，如果找不到合适的成本动因，就无法正确地计算作业和成本对象的成本。可见，成本动因（包括资源动因和作业动因）的识别和选择是作业成本计算的关键环节。寻找成本动因首先要求推行者熟悉金融企业的业务流程和细节，并在此基础上进行具体分析、研究，根据因果关系，找出成本发生的原因，继而选择其中容易计量的成本动因作为成本分配的依据，以便计算产品成本。通常，资源动因的计量需要相当大的工作量，因此，有些机构采取了简化的方法，即通过调查估计每一作业耗用资源的比例，而不进行实际测算来进行成本分配。

四、推行作业成本法的可行性分析——以中国建设银行为例

目前中国建设银行营业费用分解的原则是“谁使用谁分解，谁受益谁承担”。分解流程分为三步：第一步，将能明确特定产品责任归属的费用直接记录到经营部门和特定产品上，形成产品的直接责任成本；第二步，将经营部门发生的应由若干产品共同分担的费用按照既定的标准分解至相关的产品，形成产品的间接责任成本；第三步，将综合管理部门（非经营部门）的费用分解至经营部门及其产品（目前未强制要求）。

从分解方法的选择上看，中国建设银行目前的做法实际上已经借鉴了作业成本法中的动因思想，选择了面积、人员、行驶里程、计算机台数、产品余额、产品账户数、产品收入、产品交易次数等动因作为分解标准，这与传统的成本分解方法相比有了很大进步，随着管理水平的提高在分解数据的准确性方面也有了很大改善。但与作业成本法相比，还存在两方面的不足：一方面，产品成本的计算不全面。从分解流程可以看出，由于涉及系统架构的复杂性，目前中国建设银行在实际操作中未将管理部门和服务部门的成本分配至经营部门，经营部门在无偿地使用服务资源，这既不利于服务成本的降低，又不能实现对产品效益的完整分析，从而使产品经营结果过于乐观。比如，目前中国建设银行的科技投入较大，而绝大多数科技投入实质上都是因经营部门业务产生的，但其成本未完全追溯和分摊到经营部门。另一方面，中国建设银行目前是将动因作为连接成本和成本对象的纽带，而跨过了作业这一核心环节，这就使得部分动因的选择并不科学，例如，在难以取得其他相关数据的情况下，我们更多地选择了产品日均余额作为费用分解动因，这就使得日均余额大的产品费用占比高。而实际上，产品余额是静态的，客户的交易请求使得银行内部发生了一系列作业从而引发成本，是交易引发了成本，而不是余额引发成本。因此，从成本计算结果上看，不如真正意义上的作业成本法准确。

作业成本法虽然是一种较为精确的成本计量和分摊方法，但并不是所有企业都能适用，原因在于其推行需要具备严格的条件。

第一，要有成熟完善的信息系统。作业成本计算对基础数据的要求很高，由于数据的收集和整理工作量大、复杂且不能出错，因此其成功实施需要成熟信息系统的有力支持，以确保作业动因、资源动因的相关数据能够准确记录，从而得到准确的产品成本信息。就中国建设银行目前的情况看，推行作业成本法会遇到两方面的困难：一方面，在计量作业动因时，与前台作业相关的交易量在现有交易系统中无法找到汇总数，需要改造交易系统以提供数据，与后台作业相关的交易量，如贷款审批的笔数、财务数据索取的次数等，则需要建立手工账进行人工记录。由此引发的问题是：在交易系统尚未改造的情况下，由于后台没有建立信息网络，缺少必要的数据支持，使得人工记录和汇总的工作量非常大。另一方面，在计量资源动因时，由于缺乏相应辅助信息系统的数据支持，如工时记录系统，因此，大部分参数需要人为估计。由此会引发数据的准确性难以保证的问题。

第二，要有标准化的业务流程。对业务流程的深度理解并具体化是作业成本法设计和推行的基础，这一工作的客观性与科学性是最终结果准确与合理的重要保障。而且，由于作业成本法的推行时间一般较长，流程一旦确定就不能任意变动，否则，其实施的时效性将大大降低。因此，实施作业成本法之前，必须对现有流程进行重复检视、完善并使之标准化，包括标准的岗位设置和职责。中国建设银行在这方面还需进行充分的准备工作。

第三，业务部门和财务部门要紧密配合。与以往财务系统的开发不同，由于作业成本法以作业为基础，需清晰界定产品的作业流程并选择重要环节进行作业分析，其成功实施远不是财务部门自身的责任，业务部门的紧密配合也至关重要。各部门需在实施中相互沟通协作，并对系统建设共同承担责任，只有这样，作业成本法的实施才具有成功的基础。

考虑中国建设银行目前的客观情况，将作业成本法作为一个比较大的系统工程全面推行，显然是不经济的，也是不切实际的。但可以借鉴作业成本法的思想，考虑选择信息基础较好、管理水平较高、具有一定代表性的分行，以及作业流程相对稳定、具有标准化规则且市场份额较大的产品，尝试按照作业成本法的思路进行成本计量和分摊，通过局部探索逐步积累经验，进而逐步改进现有的成本分摊方法。

第八章　盈利性分析

第一节　盈利性分析的维度

一般而言，盈利性分析的对象或维度包括以下几个方面：机构、产品、客户、业务线、渠道、项目等。在阐述盈利性分析模型之前，有必要对盈利性分析的这几个维度的基本概念予以描述和界定，以建立共同探讨的基础。

一、产品

对于金融企业而言，产品通常是指金融企业过去、现在或未来提供给客户的、可单独销售并旨在换取利润的资产负债类产品或服务。产品通常具有包括定价特征、期限特征、币别特征、金额特征等在内的很多特征，这些特征构成了对产品条款和规定的特定描述。一般而言，产品可以划分为产品组和产品包。产品组划分的主要依据是产品的特征，即将具有相似特征的产品划分为一组或一类，目的在于满足企业内部的管理和分析需要。产品组可以包括多个层次，例如，所有存款类产品可以划分为一大组，在此基础上，依据客户性质和管理模式的不同，可以将存款细分为个人类和公司类两种，对于个人类或公司类存款，可以再依据期限特征分别进一步细分为活期存款和定期存款。而产品包是依据客户需求将多种产品打包销售的产品组合，它包含的产品不一定具有相似的特征，可能是属于不同产品组的产品，例如理财服务，它可能包括存款、贷款、代理销售基金/国债/股票等多个产品。可见，产品组和产品包具有显著区别，前者用于支持内部管理和分析，后者用于对外销售。一般而言，产品和产品组是金融企业常规盈利性分析的主要关注点和落脚点。

以建设银行为例，经过几年的研究探索，中国建设银行在产品梳理方面取得了积极的进展，形成了产品手册并在综合经营计划体系中确定了产品大类。目前来看，其产品体系还存在一些问题。一是产品与非产品混淆，比如自助金融企业，它应属于渠道而非产品，再比如可疑类贷款业务，它属于贷款产品整个生命周期内的一部分，而不是一个独立的产品；二是产品组划分尚不清晰，中国建设银行的产品组只有一个层次，划分依据和不同产品组的划分详略尚缺乏一套清晰的标准；三是产品中涵盖了较多的客户维度，比如对于广义的公司类客户存款，其性质基本相同，但由于客户分属不同业务部门进行营销和维护，故区分为不同类别客户的存款。

以上问题的存在，在很大程度上源于中国建设银行目前的组织架构和信息基础问题，由于总分行组织架构的不一致、不对应，使得产品本身需要负担多重使命，而且这种局面在短时期内尚无法解决。从长期来看，随着基础条件的逐步完善，中国建设银行的产品体系也需要逐步与国际惯例接轨。

二、客户

广义而言，客户是指主动或被动与金融企业联系的“个体”；而狭义的客户仅指拥有金融企业产品的“个体”，比如，一家企业的CEO为金融企业的客户，但联系人为CEO的秘书，此时，秘书为广义的客户而不属于狭义的客户。一般而言，金融企业盈利性分析的指向为狭义客户，并通常将客户划分为不同群体进行分析，即户群分析。通常，可以依据客户的性质将客户区分为个人客户、企业或团体客户、家庭客户，对于企业客户，可以依据其所处行业将其区分为不同类别；也可以依据客户对金融企业的价值贡献将客户区分为高端客户、中端客户和低端客户；还可以依据客户的风险情况将其区分为不同类别。客

户群的划分主要基于金融企业内部的管理需要，因而可以有多重选择。

就客户与产品的关系而言，同一个产品可能面对不同性质客户进行销售，因此，在本质上，对于不同客户销售的同一性质产品属于一个产品；同时，同一个客户可能购买多种产品，因此，客户的价值贡献通常要基于客户购买的多个产品的价值贡献情况汇总得出。

三、业务线

一般而言，可以将业务线理解为具有一定管理权限、承担相应经济责任并能对其经济责任履行情况进行考核的企业内部单位。按照其性质不同，通常可以区分为两大类：利润中心和成本中心。利润中心具有独立的收入来源，同时对其收入和成本负责，并以营利为目的进行运营，比如，金融企业的公司业务部门、个人业务部门等。成本中心通常不进行对外的经营活动，没有外部收入来源，主要对其成本控制负责，比如，金融企业内部的人力资源部门、法律部门、会计部门等。

对于利润中心而言，盈利性分析的重点是其利润贡献情况；而对于成本中心而言，盈利性分析的重点是成本控制情况。成本中心虽不进行经营活动，但它为利润中心提供一定专业化服务，因而需将成本按照受益原则分摊给利润中心，通常要对此制定标准价格作为成本分摊的依据。

四、渠道

渠道是指金融企业销售产品或提供服务的介质，通常包括网点、自助金融企业、电话金融企业、网上金融企业、手机金融企业、家居金融企业等类别。国外金融企业目前在渠道的发展上比较成熟，基本上已囊括上述全部类别，而且，随着电子渠道的快速发展和低成本运转模式的推广，以网点为主的传统销售模式正在逐步淡化，电子渠道日益成为服务的主要提供者。国内金融企业由于电子渠道发展较晚，在网络支持上尚不够成熟，因此，目前仍以网点销售为主。而且，国内外人力成本的显著差别使得国内外金融企业的渠道发展策略也存在较大差异。

五、项目

关于项目，并没有一种普遍意义上的概念界定，不同金融企业内部界定的具体项目并没有统一的标准。一般而言，可以将其理解为需要进行单独管理和独立分析的一些特定的事项。比如为满足金融企业交易信息系统或管理信息系统建设或优化而进行的信息技术项目，为推广新产品或金融企业品牌、声誉等而进行的广告项目，为研究开发新产品而进行的新产品研发项目，为向客户提供特定服务而进行的服务中心建设项目等。

第二节　产品盈利性分析

客户的盈利性分析要以客户购买的产品的盈利性分析为基础，利润中心的收入来自利润中心提供的产品的收入，其成本源自产品服务而产生。因此，本质上，产品盈利性分析是客户和业务线盈利性分析的基础，故以下以中国建设银行为例着重阐述产品盈利性分析模型和方法。

一、产品盈利性分析模型

随着经济增加值理念的逐步推广，在计量产品的价值贡献时，目前通行的做法是计算产品创造的经济增加值（EVA）和资本回报率。其基本模型是：

产品EVA=产品利息收支或服务收支+/-内部转移收支-运营/服务成本-风险成本-税金成本-资本成本

资本回报率=（产品EVA+资本成本）/经济资本

其中，产品利息收支是指资产负债类产品的利息收入或利息支出，服务收支是指金融服务类业务的手续费收入或手续费支出，对于某些产品，可能同时带来利息收支和服务收支，比如保理业务；转移收支是指资金转移收入或资金转移支出，通常，资产负债表上的所有项目都要计算转移收支，因此，对于银行的固定资产类项目也要计算转移支出，并体现在产品盈利性分析中；运营/服务成本包括产品经营部门进行产品经营活动发生的运营成本，以及服务性部门为产品运营提供专业化服务而发生的成本，它们需要依据科学的方法进行成本分

摊；风险成本是指银行为抵御预期损失所需计提的准备金成本，需要依据一定的方法予以计量；税金成本包括产品应负担的营业税、所得税等税收成本，依据国家对银行业税收征管的规定计算；资本成本是指分配给产品的经济资本应承担的成本。

理论上看，产品的EVA计算公式中还应包括收益转移因子。所谓“收益转移”，是指产品之间由于存在价值贡献关系而进行的部分收益划转，比如贷款类产品和服务收费类业务引发的存款类资金沉淀。在计算贷款类产品的价值贡献情况时，对于沉淀资金的收入部分也应充分考虑，以全面反映此类产品的盈利情况。但这在实践中很难操作，即使对于国际先进银行而言，能对“收益转移”问题进行准确计量的也是寥寥无几。另外，由于通常情况下，考虑持有银行存款账户的客户通常也较容易在该家银行申请贷款或服务，因此，一般认为可以大致互相抵消而不对此进行计量，或对少数明显不存在抵消关系的产品进行粗略匡算。

以中国建设银行为例，其目前的产品盈利性分析模型如下：

产品EVA=[产品账面收入-产品账面支出+内部转移收支净额+相关性收支调整净额-手续费支出-费用和折旧-营业税及附加-内部管理费-准备金支出]×（1-25%）-应纳税所得净调增额×25%-经济资本和资本成本

1.账面收入

账面收入包括利息收入和中间业务收入。对于按照会计核算制定规定，需将以前年度已入账的部分贷款利息收入在本年度进行冲减，由此导致本年度账面贷款利息收入减少的，在进行盈利性分析时，应将该部分贷款利息收入加回。

2.内部转移收支

内部转移收支=内部资金转移收入-内部资金转移支出-资本性占用转移支出

内部资金转移收支应按产品的不同期限，区分本币、外币分别计算。对于产品资本性占用内部转移支出，按照完全分摊后口径计算。

资金部作为资金错配中心，其资金来源与运用期限差异所产生的内部转移收支差额统一由其承担，以保证全行内部转移收支合计为零。

3.相关性收支调整

原来在进行产品盈利性分析时，将不同产品共用会计科目核算，由此需要进行收支划分的项目以及不同部门为同一产品服务而需进行收入划分的项目均纳入相关性调整中解决，而实质上，上述项目都不属于真正意义上的相关性调整范畴。因此，在2005年的分析方案中，中国建设银行对其进行了改进，将中间业务类产品共同服务的收入划分问题纳入“中间业务产品收入口径划分”解决，即通过制定划分比例在账面收入环节就划分清楚，而不是通过毛收入进行相关性调整。目前的相关性调整中主要保留了个人住房贷款和代理保险业务之间的调整。

4.手续费支出

按照建设银行目前会计核算科目的设置，“银行卡跨行交易手续费支出”需在“借记卡业务”和“信用卡中间业务”之间进行分解，具体可按照借记卡和信用卡的跨行交易笔数进行分解。“非剥离债转股手续费支出”应全部计入“债转股业务”。

除上述手续费支出以外的其他手续费支出，应在除“借记卡业务”、“信用卡中间业务”和“债转股业务”以外的相关产品之间进行分

解。

5.费用和折旧

产品费用和折旧按照完全分摊后口径计算，即各项产品的费用/折旧=营业费用核算及管理系统中的累计产品责任成本+非经营部门累计费用/折旧分摊额，其中，非经营部门累计费用/折旧分摊额是指非经营部门累计费用/折旧按照一定比例分解到各项产品的金额，如无其他合理分解比例，可按照各项产品的责任成本占全部产品责任成本的比例分解。

按照中国建设银行目前会计核算的规定，“其他营业支出”中含有个人外汇结构产品的交易损失支出，因此，在分析“个人理财业务”时，还应按照实际支出情况将该部分支出计入成本。

6.准备金支出

目前，中国建设银行采用的是五级分类法，即按照五级分类统计结果计算各类产品的季末潜在风险损失新增额，从而计算贷款类产品的减值损失准备支出。此外，为全面计量产品成本，对于固定资产、在建工程、无形资产减值准备，也需按照产品资本性占用结构全额分摊到各类产品。

7.应纳税所得净调增额

产品应纳税所得净调增额暂仅计算超过计税标准的工资及3项计提费用的（包括职工福利费、工会经费、职工教育经费）分摊金额，具体而言，各项产品应纳税所得净调增额总数=（全行工资支出-计税工资）×（1+17.5%），再按照产品间工资费用比例完全分摊至各项产品。

8.经济资本和资本成本

产品经济资本的计量范围包括信用风险、操作风险、市场风险和资本性占用。对于分行而言，不需计量市场风险。

（1）信用风险经济资本。

产品信用风险经济资本=（产品日均余额-备抵项目）×信用风险经济资本分配系数×区域调节系数（仅适用于信贷类产品）。备抵项目包括资产减值准备和表外业务保证金。

（2）操作风险经济资本。操作风险经济资本应根据近3年主营业务收入平均值计算得出各部门操作风险经济资本总量，再按照产品间毛收入占比分摊至部门内部各项产品得出。

（3）资本性占用经济资本。产品资本性占用经济资本按照完全分摊后口径填报。

产品资本性占用经济资本总额=（各类别资本性占用余额-备抵项目）×各类别资本性占用经济资本分配系数。备抵项目是指固定资产、无形资产、在建工程减值准备。产品资本性占用经济资本总额需按照产品资本性占用结构全额分摊到各项产品。

产品资本成本=产品经济资本×资本成本率

与基本模型相比，中国建设银行的产品盈利性分析模型主要存在三点差异：一是需要计算内部管理费，二是需要计算应纳税所得净调增额，三是需要计算资本性占用经济资本。总体而言，这些差异点体现了建设银行特有的管理要求和管理理念，同时，也蕴含了一定的政策导向，在目前的管理背景和条件下，具有特定的内涵和意义。

建设银行目前的产品盈利性分析主要面临两方面的问题：一是信息基础问题，二是主要因子的计算方法问题。目前，建设银行薄弱的信息基础直接影响到产品盈利性分析的准确性。就产品利息收支而

言，由于缺乏对不同客户交易信息的准确识别和存储，而简单依赖会计科目进行利息收支的采集，使得目前产品体系中部分共用会计科目核算的不同产品的利息收支难以准确划分。此外，由于缺乏相关统计信息，成本分摊的动因受到极大限制，而不得不采用一些简化的处理方法。与此同时，转移收支的计算、风险成本的计量、经济资本的分配等均缺乏有效系统的支持而都采取了相对粗略的计算方式。当然，方法的研究和信息系统的完善是一个互动的过程，建设银行目前在主要因子的计算方法上还存在明显不足和较大欠缺，尤其是在将先进管理方法与建设银行实际情况相结合方面还需进行深入研究和探讨。

二、业务线盈利性分析模型

业务线盈利性分析模型的基本模式与产品盈利性分析模型相同，但在计量口径上，建设银行的实践操作与国外银行有所不同。

就国外业务单元制的银行架构而言，由于业务线之间基本不存在产品交叉的情况，不同层级业务线内部职责完全对等，而且，对于服务部门为业务线服务而发生的成本，在进行产品计量时已经通过作业成本（在本章第四节将具体阐述作业成本法）归集到产品层面，因而，业务线的收支计量口径与产品收支计量口径基本等同，或者可以说，业务线盈利性状况是产品盈利性结果的汇总。

但由于建设银行目前组织架构设置还不是业务单元制，上下层级内部的各部门职责还不对等，存在一定差异，成本分解的方法还需要进一步改进，因而，在进行部门盈利性分析时，资本性占用相关成本、费用成本等仅是计量责任成本的口径，未分摊非经营部门（包括管理部门和服务部门）的成本。而且，目前来看，业务部门和保全部门的收入划分、风险成本划分问题还是个难点。

首先，关于利息收入划分问题。由于会计核算制度对非应计贷款的认定依据与资产五级分类中对不良资产的认定标准存在差异，因此，“待转贷款利息收入收回”、“待转融出资金利息收入收回”中部分收入可能是五级分类中正常类或关注类资产产生的，严格意义上讲，应按照五级分类口径，区分不同产品，并分别确定正常、关注、次级、可疑、损失类资产产生的上述收入金额，以此确定应归属于业务部门各类相关产品和保全部门不良资产业务的利息收入。但由于缺乏相关数据支撑，只能暂时假定上述利息收入均由不良资产产生，并全部计入保全部门。

其次，关于减值损失的计量问题。业务经营部门与保全部门信贷资产经营界面的划分是准确计量不同部门相关产品减值损失的关键。理论上，应精确统计出截至分析期各类产品正常类、关注类转化为次级类、可疑类、损失类的金额，由此导致次级类、可疑类、损失类的新增损失应计入业务经营部门；同时，还要统计出截至分析期各类产品次级类、可疑类、损失类转化为正常类、关注类的金额，由此导致正常类、关注类的新增损失应计入保全部门；除上述变化外，正常类、关注类的新增损失应计入业务经营部门，次级类、可疑类、损失类的新增损失应计入保全部门。但由于缺乏相关数据统计信息，目前只能暂时假定：（1）各类资产只存在向下移动的情况，而不存在反向向上移动的情况，因此，次级类新增都是由正常类、关注类转化而来；（2）可疑类新增全部由次级类转化而来，损失类新增全部由次级类和可疑类转化而来。在上述假定下，正常类、关注类、次级类的新增损失全额计入业务经营部门的相关产品，可疑类、损失类的新增损失全额计入保全部门。

可见，要想提高业务线盈利性分析结果的准确性，还需要在信息系统的改进上做很多工作。

三、盈利性分析模型对经营管理决策的支持

（一）事后评价

盈利性分析最主要的作用在于对机构、产品、客户以及业务线的价值贡献情况进行事后评价，并作为机构、业务线、客户经理绩效考核的依据，同时，作为资源在不同区域、不同产品、不同客户、不同业务领域进行配置的依据，以及制定产品、客户、区域进退策略的依据。目前，建设银行已将机构盈利性分析结果作为事后评价的重要依据，并开始对产品和业务线盈利性分析应用的研究和探索，尝试将其纳入经营管理决策支持体系，在未来条件成熟时将逐步推广、应用。

（二）产品定价

产品盈利性分析模型还可以应用到定价领域，即在进行产品、客户定价时必须以价值创造作为衡量标准，完整覆盖收入、成本等各项价值要素，考虑扣减全部成本后的回报率。

目前，贷款产品定价问题受到各界普遍关注。下面就对此做出详细说明。对于贷款产品而言，计量其盈利水平应考虑的价值要素包括利息收入、资金成本（转移支出）、运营成本、税金成本（包括营业税金成本和所得税成本）、风险成本和资本成本，用价格参数表示，分别为贷款利率、内部转移价格、运营费率、营业税率、所得税率、预期损失率和资本成本率。

就单笔贷款产品而言，贷款产品创造的价值＝[贷款平均余额×（贷款利率-内部转移价格-运营费率-贷款利率×营业税率-预期损失率）]×（1-所得税率）-贷款平均余额×经济资本分配系数×资本成本率。

单位贷款创造的价值=[贷款利率×（1-营业税率）-内部转移价格-运营费率-预期损失率]×（1-所得税率）-经济资本分配系数×资本成本率

要保证该笔贷款盈利，则：

[贷款利率×（1-营业税率）-内部转移价格-运营费率-预期损失率]×（1-所得税率）-经济资本分配系数×资本成本率>0

从而得到，贷款利率×（1-5.5%）-内部转移价格-运营费率-预期损失率>（经济资本分配系数×资本成本率）/75%。

因而，贷款利率>[（经济资本分配系数×资本成本率）/75%+内部转移价格+运营费率+预期损失率]/94.5%。

当为该笔贷款确定了超过资本成本率要求的目标回报率水平时，则可以用资本目标回报率替代公式中的资本成本率，并将大于号改为等号，计算得到的贷款利率就是该笔贷款的目标利率。

当然，上述分析是对该笔贷款的独立性分析，在实际进行产品和客户定价时，要全面考虑各种相关因素，比如贴现客户可能还会为银行带来资金沉淀的利差收入、结算手续费收入等，此外，同一客户可能还存在与建设银行存款业务和中间业务的往来交易，这就需要进行客户的综合效益分析，要对客户与建设银行各项业务往来可能引发的收支进行通盘考虑，而不能纯粹以单笔贷款业务是否盈利作为该项业务开展与否的唯一依据。

同时，计量中还要正确理解、合理运用相关价格参数和计算方法，在具体进行参数选择时要注意以下几点：

第一，在计算运营费率时，对于短期亏损，但长期盈利空间巨大，属于全行重点发展的战略性产品以及重点营销的战略性客户，可

只计量边际运营成本，即在折旧、营业场所费用等固定成本既定的情况下，只计算新增业务引发的新增成本而非全部成本，以在保证弥补可变成本的基础上有效增强建设银行的市场竞争力和长远发展能力。

第二，在计量预期损失率时，如果内部评级法的结果可以应用的话，应按照客户和债项评级的结果计算单笔贷款的年度预期损失率，但在内部评级法尚不能实际应用之前，可以按照近几年新发放贷款的年度平均损失率计算。

第三，要依据客户情况合理确定经济资本分配系数。建设银行的经济资本分配系数是在现有信息基础上，针对贷款大类产品制定的，重点在于体现价值创造理念和建立资本对风险和效益的双重约束机制，而不同类别的贷款经济资本分配系数在一定意义上是其所包含的明细贷款产品的平均系数。因此，在计量单笔贷款业务的盈利水平时，不能简单套用这种平均系数。此外，根据麦肯锡咨询公司的建议，宏观层面上的经济资本分配系数只能囊括两维，即建设银行目前的产品和区域两个维度，但基层行在实际应用时应将其扩展为三个维度，即还要涵盖客户维度，也就是说，在具体定价时，应根据具体信贷业务的区域、行业、不同类别客户的实际风险情况等因素，参考平均意义上的产品经济资本分配系数，细化调整确定。

比较可见，在计算贷款产品整体盈利水平和计算单笔贷款产品盈利状况的不同情形下，计算公式中的部分价格参数会存在差异，而这种差异往往比较容易被忽略，从而导致计量结果的偏差。在计算贷款产品整体盈利水平时，运营费率、预期损失率和经济资本分配系数等一般要采用相应参数的平均数，而计算单笔贷款产品盈利状况时，各项参数则应根据具体情况选择确定。目前，少数分支行和部门在计算单笔贷款产品盈利水平时选择了错误的价格参数，从而导致贷款产品计量结果出现偏差，甚至据此做出错误的决策。

比如，对于某笔1年期新增人民币贷款（假定为工业流动资金贷款），部分基层行对其盈利性的具体测算过程为：100元新增贷款产品创造的价值（-0.73）=[贷款利率（5.58）-内部转移价格（3.14）-运营费率（0.5）-贷款利率（5.58）×营业税率（5.5%）-准备金率（1.0）]×[1-所得税率（25%）]-经济资本分配系数（8）×经济资本回报率（15%）。事实上，上述计算公式中至少有两个明显的错误：第一，就运营费率而言，根据初步测算，对于公司类业务，全行平均的运营费率大约在0.2%左右，而如果该客户为重要客户，只计算边际运营成本的话，则全行平均的边际运营费率大约在0.1%左右。第二，简单将1%的一般风险准备金计提比例作为新增贷款的预期损失率显然是错误的。根据初步测算，全行新增贷款的年度平均损失率大概在0.7%左右。第三，简单将产品平均经济资本分配系数应用到客户层面显然也是不合理的。对于AAA级或AA级客户，8%的比例显然过高，由于缺乏相关测算数据，假设暂按4%的比例计算。那么，正确的测算过程应当是：100元新增贷款产品创造的价值（0.32）=[贷款利率（5.58）-内部转移价格（3.14）-运营费率（0.2）-贷款利率（5.58）×营业税率（5.5%）-准备金率（0.7）]×[1-所得税率（25%）]-经济资本分配系数（4）×经济资本回报率（15%）。显然，上述两种计算结果截然不同。

第三节　项目和渠道的投入产出分析

一、项目和渠道投入产出分析的方法

目前来看，比较通用的投入产出分析方法包括净现值法、内含报酬率法和动态投资回收期法。其中，动态投资回收期法主要用于评估投资回收能力，净现值法和内含报酬率法主要用于评估盈利能力。

净现值法（Net Present Value，简称NPV）是按规定的折现率将各期税后净现金流量折现到建设期初以判断项目净现值的方法，具体计算公式为：

$$NPV = \sum（各期税后净现金流量 \times 复利现值系数）$$

内含报酬率（Internal Rate of Return，简称IRR）是使净现值为零的贴现率。采用内含报酬率法时，首先应合理预计各期的税后净现金流量，再计算使净现值为零的贴现率，即内含报酬率。确定内含报酬率可采用试算内插法，即先采用试算法找出接近于零的正、负两个净现值，然后再用内插法求出相应的内含报酬率。若$NPV(I_0)=A_1>0$，$NPV(I_0+1\%)=A_2<0$，则$IRR=I_0+[|A_1|/(|A_1|+|A_2|)]\times 1\%$。利用EXCEL分析时，可直接引用财务函数求得IRR。

无论是净现值法还是内含报酬率法，都要计算各期税后净现金流量，税后净现金流量=税后现金流入量-税后现金流出量。税后现金流出量是指渠道和项目建设引发的以现金形式流出企业的资本性支出（包括房屋及建筑物购置、装修和设备投入等）和费用支出（包括工

资及福利费用、各项业务管理费等），并考虑纳税影响。税后现金流入量是指渠道和项目投入使用后以现金形式流入企业的各类收入，并考虑纳税影响。具体包括新增业务净收入、新增折旧和摊销减少的所得税支出、固定资产处置净收益（净损失为负）、渠道和项目投入使用后带来的成本节约等。

计算新增业务净收入时，除计算利息收支和手续费收支外，还需考虑资金转移收支、运营成本、税金成本和风险成本等要素。

净现值法中的贴现率是指企业的资本成本或企业所要求的最低收益率水平，具体比例需依据不同企业的实际情况确定。

二、具体案例分析

下面以某分行IC卡项目为例，具体介绍净现值法的实际应用。

该项目的目标是将金融卡和代收费卡合二为一，整合储蓄卡和信用卡的各项功能并可办理交管各项代收费业务。

（一）项目投入预测

1.项目建设期需投入资本性支出386.5万元，用于购置发卡设备和系统的建设，以及相关配套设备的完善；外包开发费用140万元；维护费用19.3万元（第一年为资本性支出的5%）；其他运营费用100万元（如对账单等费用）。

2.从第二年开始，只发生维护费用和其他运营费用，其中维护费用占资本性支出的比例每年增长5%，即第一年为资本性支出的5%，第二年后每年为资本性支出的10%、15%、20%和25%，其他运营费用根据卡量同比增长，预计发卡量年增长5%。运行期以5年计。

（二）项目产出预测

1.卡年费：15元/卡·年，考虑到营销的需要，第一年免年费，从第二年开始收费。

2.新增卡存款沉淀：由于交管规定每张IC卡电子钱包至少存留200元备付金，预计交管IC卡均存款余额第一年400元左右，以后年度保持每年20%的增长率。卡存款中的电子钱包存款不计息，其余存款计活期储蓄利息。

3.增加其他中间业务收入，如代收代扣手续费、商户回扣等，目前该行信用卡的此类收入为卡均7元，考虑到新产品被普遍接受需要时间，根据谨慎性原则，对于交管IC卡按卡均4元计算。

4.间接带来的公司业务存款沉淀：该分行开办交管IC卡业务后，与交管相关的各项罚没款、培训费、年审费、年检费等全部由该分行自行办理，由此带来公司业务存款沉淀。包括：（1）驾驶员执照年审费：全年约3500万元。（2）车辆年检费：全年共计约3.8亿元。（3）各项罚没款全年2500万元。（4）培训每月进行一次，培训费全年1亿多元。由于上述资金收款和上划之间的时间差可产生一定的资金沉淀，预计项目第一年日均存款增加约2000万元，第二年日均存款增加至约4000万元，以后每年日均存款保持在4000万元左右。

（三）相关参数

1.存款准备金率：6%。

2.综合备付率：3%。

3.存款平均内部资金转移价格：2.82%（根据期限加权估算，同时适用于卡存款和公司业务存款）。

4.存款平均利率（活期）：0.72%。

5.准备金利率：1.89%。

6.所得税率：25%。

7.资本期望回报率：12%。

8.固定资产折旧：固定资产原值386.5万元，残值3%，按5年折旧，年折旧75万元，预计固定资产处置净损益为零。

（四）具体分析过程

步骤1：计算各年税后净现金流，见表8.1、表8.2和表8.3。

表8.1　各年新增存款净收入预测表

年份	第 1 年	第 2 年	第 3 年	第 4 年	第 5 年
卡均存款（年 20% 增长）（万元）	400	480	576	691	829
其中：电子钱包的无息存款（万元）	200	200	200	200	200
卡量（万张）	20	21	22. 1	23. 2	24. 3
卡总存款（万元）	8 000	10 080	12 700. 8	15 998. 4	20 153. 1
其中：电子钱包的无息存款（万元）	4 000	4 200	4 410	4 630. 5	4 862. 0
计息存款（万元）	4 000	5 880	8 290. 8	11 367. 9	15 291. 1
新增卡存款净收入 = 计息存款余额 ×（1 −6% −3%） ×（2. 82% −0. 72%） + 计息存款余额 ×（6% + 3%） ×（1. 89% − 0. 72%） + 无息存款余额 ×（1 −6% − 3%） ×2. 82% + 无息存款余额×（6% +3%） ×1. 89%（万元）	190. 1	233. 5	287. 8	355. 9	441. 4
公司业务存款（万元）	2 000	4 000	4 000	4 000	4 000
新增公司业务存款净收入 = 公司业务存款余额 ×（1 − 6% − 3%） ×（2. 82% − 0. 72%） + 公司业务存款余额 ×（6% + 3%） ×（1. 89% −0. 72%）（万元）	40. 3	80. 7	80. 7	80. 7	80. 7
新增存款净收入（万元）	230. 4	314. 1	368. 5	436. 6	522. 0

注：由于交管IC卡为新业务，基期存款余额为零。

表8.2　各年现金流入计算表（单位：万元）

年份	第 1 年	第 2 年	第 3 年	第 4 年	第 5 年
新增存款净收入	230. 4	314. 1	368. 5	436. 6	522. 0
新增中间业务收入	80	384	403. 2	424. 1	445. 2
年费收入 = 前一年发卡量 ×15	（免）	300	315	331. 5	348. 0
其他手续费 = 当年发卡量 ×4	80	84	88. 2	92. 6	97. 2
折旧及摊销	75	75	75	75	75
折旧及摊销减少的所得税	24. 8	24. 8	24. 8	24. 8	24. 8
税后现金流入合计 =（新增存款净收入 + 新增中间业务净收入）×（1 －25%）+ 折旧及摊销减少的所得税	257. 6	548. 38	603. 58	670. 33	750. 2

表8.3　各年现金流出计算表 （单位：万元）

	第 1 年	第 2 年	第 3 年	第 4 年	第 5 年
资本性支出	386. 5				
开发费用（均不构成无形资产）	140. 0				
维护费用	19. 3	38. 7	58. 0	77. 3	96. 6
其他运营费用（对账单等）（年增长 5%）	100. 0	105. 0	110. 3	115. 8	121. 6
现金流出合计	645. 8	143. 7	168. 2	193. 1	218. 2
税后现金流出	560. 3	96. 2	112. 7	129. 4	146. 2

步骤2：将税后净现金流贴现，求得净现值，见表8.4。

表8.4　项目净现值计算表 （单位：万元）

年份	税后现金流入	税后现金流出	税后净现金流	贴现系数	贴现值
1	257. 6	560. 3	－302. 7	0. 8929	－270. 280
2	548. 38	96. 2	452. 18	0. 7972	360. 478
3	603. 58	112. 7	490. 88	0. 7118	349. 408
4	670. 33	129. 4	540. 93	0. 6355	343. 761

（续表）

年份	税后现金流入	税后现金流出	税后净现金流	贴现系数	贴现值
5	750.2	146.2	604	0.5674	342.709
合计	2 830.09	1 044.7	1 785.39		1 126.076

由于净现值>0，说明项目具有财务可行性。

三、投入产出分析的两个关键性问题

进行项目和渠道的投入产出分析时，需要特别注意以下两方面的问题：

1.收入计量问题

渠道和项目建设的产出可以分为两种，一种是显性收入，另一种是隐性收入，相当一部分渠道和项目创造的收入为隐性收入。比如，管理信息系统建设项目给金融企业带来的收益更多体现在为金融企业的管理决策提供准确的支持，提高金融企业的决策效率和市场反应速度，而不是创造的现金流入。再比如，为了满足客户快速便捷地进行查询、挂失、信息咨询、转账等需求，金融企业必须提供电话金融企业服务，对于很多客户而言，这是购买金融企业产品、维持与金融企业的关系的必要条件之一。除了部分替代性收益（如ATM机成本较柜员成本的节约成本）外，绝大多数隐性收入难以准确计量，在此情况下，建设与否更多取决于管理者的战略决策以及对成本投入的考量。

2.成本比较问题

实际上主要是建设方式的比较。通常的建设方式有三种：自建、外包、合作建设。对于渠道和项目建设而言，在进行投资决策时，无

论采取哪种方式，最终都要依据净现值或内含报酬率判断其盈利状况，但实际上，不同建设方式下的成本投入有显著区别。因此，对于同一项目，即使三种方式下都是盈利的，最终盈利结果也会有很大差别。比如，上述案例中的IC卡项目，采取外包开发方式，其维护费用每年增长5%，如果可以采取自建方式，该部分费用投入在一定程度上应有所节约。尤其是对于部分只能创造隐性收入且又难以准确衡量的项目建设，成本投入方式的比较显得尤为重要。

第九章　平衡计分卡及其运用

第一节　平衡计分卡的含义

平衡计分卡（Balanced Scorecard，BSC）是由哈佛商学院罗伯特·S·开普兰教授和复兴全球战略集团创始人兼总裁大卫·P·诺顿先生共同创立的一种全新的组织绩效管理方法，最早发表于1992年12月的《哈佛商业评论》。平衡计分卡打破了传统的只注重财务指标的业绩管理方法，其本质上是一个管理工具，而不仅仅是一个简单的评价体系。传统的财务管理模式仅借助财务指标，因此，往往只能衡量过去发生的事情，无法评估组织前瞻性的投资。平衡计分卡管理方法建议管理者从财务、客户、内部流程以及学习与成长四个方面设置可以量化的指标对企业进行全面的绩效评价。从本质上看，平衡计分卡并没有抹杀财务度量在管理体系中的地位，而是将财务度量纳入了一套更加平均的管理体系中，以能够与企业战略的实现紧密结合，并通过将指标层层向下分解，使各级员工对企业的战略前景都有明确认识，从而将企业战略落实到每一个员工的具体行动之中。

平衡计分卡还是一个战略实施机制，是一套用于衡量评价企业经营战略成功与否的绩效管理办法。如前所述，它包括财务和非财务指标，从财务、客户、内部流程以及学习与成长四个不同方面，帮助企业管理者对所有具有战略重要性的业务及管理领域做全方位的思考，确保日常业务运作与企业管理层所确定的经营战略保持一致。为讲求效率，平衡计分卡限制指标的选取数量。一个平衡计分卡一般设定15～20个可量化的指标，即每一个方面各有3～5个指标，指标的选取也没有一套固定不变的模式，要根据各企业的具体战略管理目标进行设定。

一、财务方面

财务指标通常用于评价企业经营管理的传统因素，它能够反映出企业的经营策略是否有助于财务绩效的提高。财务类指标既体现了战略目标对财务绩效的要求，也反映了平衡计分卡其他方面指标合力达到的最终结果。从长远角度来看，企业经营目标就是要为股东创造价值，因此，财务类指标是投资者关注企业价值的重要参考，是体现企业价值的最直接的指标。典型的财务指标包括经济增加值、资产回报率、资本回报率和每股盈余等。

二、客户方面

从收益角度出发，企业需要明确目标客户及市场份额，计量企业在这个目标范围内的业绩情况。如何向客户提供所需的产品和服务，满足客户需要，提高企业竞争力，已经成为企业能否获得可持续性发展的关键。典型的客户指标包括客户满意程度、客户保持程度、新客户的取得、客户获利能力和目标市场份额等。

三、内部流程方面

平衡计分卡并不直接对现有的内部经营过程制定相应的指标，而是要求依据明确的企业战略、新的财务和客户要求，调整和整合现有流程，或制定出全新的内部管理流程，并据此选取合适的指标。典型的内部流程指标包括交易等待时间、项目审批时间和新产品投产时间等。

四、学习与成长方面

企业的长期价值增值必须以高素质、高效率的员工基础结构为依托，这一方面的指标就是用于衡量企业的内部体系和框架是否有力地支持了企业的战略目标，是否为企业长远发展营造了积极健康的工作环境和企业文化，是否培养和维持了企业中员工的竞争力。典型的学习与成长指标包括员工培训时间、员工教育水平、员工满意度和员工流失率等。

平衡计分卡的指标设置实际上可理解为一种量化的目标，分别确定在四个方面的指标实质上是将企业的整体目标和策略具体化为四个方面的子目标。指标的制定过程就是一个从各方面细化目标战略的过程、根据细化的战略确定任务的过程，以及将每个员工的工作与统一的目标相联系的过程。这个过程不是单向的，它是一个充分交流互动的过程。平衡计分卡明确要求了企业员工需要什么样的知识、技能和系统（学习和成长方面），才能创新和建立适当的战略优势和效率（内部流程方面），使企业能够把特定的价值带给市场（客户方面），从而最终实现更高的股东价值（财务角度）。

第二节　平衡计分卡是企业战略管理的有效工具

一、传统企业管理模式的弊端

以财务指标考核体系为核心的传统企业管理模式主要有以下两个方面的问题：一是财务指标体系考核不全面，无法精确地识别驱动企业利润和成本的内在因素，如产品、市场和主要客户等；二是当前的财务结果滞后，不能预期未来的绩效。例如，财务指标本身并不能显示管理层是否正在通过开发新产品以提高顾客满意度和产品质量，为公司创造未来的价值。

在建立考核体系时，企业如果不紧盯战略目标，只顾埋头完善和补充财务指标评价体系，很容易割裂绩效考核体系与企业的战略关系。这种割裂产生的直接后果有两个：横向失衡和纵向不一致。如果职能部门的目标相互矛盾，那么这些部门在努力实现自身目标的时候，一定会置其他部门的目标于不顾，这种内耗现象就是横向失衡。同样，如果部门个人的目标与企业不在一条直线上，即使部门和个人的任务完成得再好，也不能为企业的前进增加推动力，就是纵向不一致。横向失衡和纵向不一致，使本应该形成合力的公司内部的各种力量相互抵消。与纵横协调一致的公司相比，虽然不一致的公司付出的努力很可能比前者还要大，但是效果却有天壤之别。因此，管理者不应该在财务指标和企业经营之间做单项选择，他们需要的是一套权衡各有关重要方面的全面的企业业绩衡量方法。

二、平衡计分卡是企业战略管理的有效工具

平衡计分卡通过与企业发展战略的紧密结合，更加全面衡量企业的经营，并将战略目标设置为各项具体指标层层对下分解，是将企业战略落到实处的有力工具。其作用主要体现在以下三个方面。

（一）平衡计分卡是财务绩效评价与战略目标的桥梁

平衡计分卡能够让企业把财务绩效评价与战略目标联系起来。这种全新的组织绩效管理方法突破了以财务指标为中心的传统业绩管理方法的局限，从战略目标的四个重要方面来观察企业，把战略目标和财务目标结合在内，扩展了传统的企业管理模式，为管理战略的实施提供了一个框架。它明确阐述了公司的共同远景，用清晰明了的语言说明了公司作为一个团队力图达到的结果，通过一个整体模型的传递，把个人的努力和才能与业务单位的目标联系起来。

（二）平衡计分卡是财务目标和非财务目标的平衡

财务目标是企业进行绩效评价的核心，其结果与客户、内部流程、学习与成长等非财务指标表现密不可分。只有财务和非财务两方面的指标都得到改善，企业的战略才能得到实施。财务指标是一种滞后的指标，它只能反映公司上一年度发生的情况，不能指导企业改善业绩；而其他非财务指标则是超前指标。平衡计分卡对于超前指标的关注，使企业更关注于过程，而不仅仅是事后的结果，从而有助于提高企业的管理水平，以获得更好的财务结果。

（三）平衡计分卡能实现企业短期目标和长期目标的结合

平衡计分卡同时关注企业的短期目标和长期目标，从战略的高度来看，合理调节企业短期行为与长期行为的关系有助于实现企业的可持续发展。如果以系统理论的观点考虑平衡计分卡的实施过程，则战略是输入，财务是输出。平衡计分卡从企业的战略开始，也就是从企业的长期目标开始，逐步分解到企业的短期目标，使企业的战略规划

和年度计划很好地结合起来，克服了企业的战略规划可操作性差的缺点，同时也使企业的年度计划和公司的长远发展目标趋于一致。

第三节　平衡计分卡的实施流程和适用范围

一、平衡计分卡实施的前提条件

平衡计分卡在一个企业内能够顺利实施，需要具备以下前提条件：

（一）企业完善的战略管理体系

平衡计分卡是一种战略管理工具，其实质是将企业的战略规划落实为具体的经营行为，并对战略的实施加以实时控制，这就要求企业有明确的战略规划。从整个公司的平衡计分卡落实到部门和个人，都是从公司的战略逐层分解下来的，所以企业在使用平衡计分卡的时候，要完善自己的战略管理体系，其战略管理体系中应包括战略管理的组织机构、战略管理的程序、战略规划的流程以及战略规划的人员保证。

（二）企业优良的基础管理水平

基础管理水平的高低是平衡计分卡实施效果好坏的关键。根据有关专家统计，一般企业对新的管理方法和管理工具的认知率在90%以上。但对新的管理理论的认知率高，并不代表企业的管理水平高。相反，如果企业的基础管理较为薄弱，在引进一些新的管理办法时，往往不能取得较好的效果。发达国家企业的管理理论和实践经历了较长时间的发展，企业管理水平处在一个较高的层次上，基础管理做得较好。但我国的企业，由于推行现代企业制度的时间较短，并且多脱胎于国有企业，计划经济的色彩浓厚，还普遍存在基础管理水平薄弱的

问题，管理水平也有待提高。因此，如果在我国企业推行平衡计分卡，还是要做好基础管理工作，完善企业的管理体系。企业基础管理工作包括人力资源管理、财务管理和营销管理等。

（三）企业完备的信息技术平台

平衡计分卡中的指标要与许多低层次的具体指标相结合，指标间通常存在着一定的数量联系，因此，平衡计分卡的科学测算需要大量的高质量的基础数据作为支撑。而传统的数据收集手段和分析工具通常无法提供准确、及时和全面的信息。所以，平衡计分卡要通过现代信息技术手段来实现。具体来说，企业从基层操作系统等有关渠道收集的各种信息汇集到数据仓库之后，需要通过相应的管理软件处理，及时形成平衡计分卡的相关数据输入，以实现对各项指标进行在线分析、多维分析等功能。

二、平衡计分卡的运作流程

平衡计分卡的运作流程大致分为四个阶段。

（一）确定企业战略远景与发展目标阶段

这一阶段要界定清晰企业的发展战略并在管理层中达成共识。企业的发展目标是对全部生产经营活动最终目标的综合概述，它的确定取决于企业自身的性质。对于既定企业而言，发展目标一旦确定，就应在相对较长的时期内保持稳定，并对企业的发展定位和竞争策略发挥核心指导作用。由于企业战略目标是高度概括和抽象的，因此，明确战略目标后还要分解推动战略实现的关键因素，确定一整套可操作的具体目标和可行的衡量手段，改善或重新设计那些对企业战略成功而言关键的程序，使企业行动和战略联系起来，并使二者达成一致。

（二）沟通与衔接阶段

在这一阶段，企业上下级之间通过沟通，相互交流各自想法，确保各个层次都明确企业长期战略在本部本职工作中得到落实，把战略目标和业务单位及个人的目标联系起来，并将绩效与激励紧密联系起来。企业的高层战略目标和测评指标确定后，必须以某种方式转化为业务单位和个人的目标测评指标。

（三）设置指标与确定目标值阶段

在这一阶段，企业根据战略规划落实到具体的行动计划，将战略与行动联系起来。在具体设计的过程中，为实现长期战略规划，平衡计分卡中的各项指标必须统筹协调，兼顾各方，每一方面的指标都是表达企业战略的因果关系链中的一部分，构成一个整体的循环。一个好的平衡计分卡应当是结构合理、逻辑清晰的，统一的目标始终是主线，各方面的指标既保持一致又相互加强。在具体指标设置时需把握以下原则：

1.平衡计分卡提供的是一个思维框架，具体的组成部分可以根据企业的具体情况来进行调节，四个方面的指标也应根据自己的具体特点而设置，并没有一个统一的版本。

2.平衡计分卡是一个衡量系统，因此对其中的指标都要进行量化考核。当然，有些指标可能容易量化，如销售收入指标；但有些指标，如客户满意度等指标的量化就要设计相应可行的方法，例如可以通过请中介机构调查的办法取得客户满意度的量化指标。

（四）反馈和学习阶段

这一过程主要目的在于使企业具有为持续发展而成长学习和调整的能力。传统的反馈、考核、评价集中在企业及其部门和员工是否完成了他们预定的财务指标。在以平衡计分卡为核心的管理系统中，企

业可以从客户满意度、内部流程、学习与成长这三个方面来监控短期结果并评价它们对战略目标的贡献。平衡计分卡使企业能够以战略目标为核心进行调整，甚至修改战略目标本身，并不断从学习的过程中获得新的知识。

以上四个阶段是一个螺旋提升的过程，平衡计分卡不是一个单向的、自上而下的系统，它是一个不断反馈、不断完善和动态调整的过程，要经过多次的循环才能使以平衡计分卡为核心的企业管理系统的效用得到提升和发挥。

三、平衡计分卡的适用范围

平衡计分卡是基于企业战略管理角度的评估工具，其工作绩效考核过程是一个同时包含多个数据资料在内的对话过程。这个过程既涉及技术问题，又关系着人的问题。同时，平衡计分卡还具有使用难度和工作量都较大的特点。首先，引用一位使用平衡计分卡失败的人力资源人员的话：那些“没有明确的组织战略，高层管理者缺乏分解和沟通战略的能力和意愿，中高层管理者缺乏指标创新的能力和意愿”的组织不适合使用平衡计分卡。其次，应用平衡计分卡的工作量极大。除了要对战略目标有深刻理解外，组织还需消耗大量精力和时间把它分解到部门，并找出恰当的指标。落实到最后，指标可能会多达15～20个，在考核与数据收集时会存在一定的困难。

平衡计分卡作为整个企业的战略评估工具，其特点决定了它不适用于对非业务经营部门的业绩考核。从部门看，经营部门是相对独立的单元，可以引入平衡计分卡进行业绩考核；但对于非业务经营部门而言，如人力资源部，它的财务指标是什么？客户指标又是什么？现实中很难找到与之相对应的要素。平衡计分卡四个方面要素的产生，是由企业的最终战略目标引发的，故可逆推实现这个目标所需要的各

个要素。虽然非经营部门与企业的目标在方向上是一致的，但在操作上往往是有区别的。二者的使命与作用不同，照搬这四个方面的要素必然会出现问题。因此，绩效管理与考核作为企业经营中的重要组成部分，对管理与考核工具的选择要慎用、会用并且善用。要在深刻理解工具内涵的基础上，能够与自身情况相结合，明确方法的适用范围并加以调整。

第四节　平衡计分卡在现代金融企业考核评价中的应用

一直以来，外部监管部门对国有金融企业经营业绩评价，大多以业务规模、利润水平及不良贷款率等作为考核指标，其中缺乏反映金融企业价值创造的核心指标，因此，考核结果往往不能真实反映国有金融企业的效益和经营状况。2004年，中国银监会提出了评价金融企业的七大经营指标，该考核评价体系总体上较以往有所进步，但是仍不能直接、全面和科学地反映金融企业的价值创造水平和创造能力。从监管角度看，评价金融企业经营业绩好坏的核心是要建立一套合适的关键业绩指标体系，这套指标体系应该能满足股东和企业利益各方的要求，达到财务和非财务、历史和未来以及短期和长期等各个方面的平衡。运用平衡计分卡理论，建立以经济增加值为核心的指标评价体系，可以满足对金融企业经营业绩评价的上述各项要求。

股东价值最大化作为企业的长期经营目标，具体到每一期间，体现价值创造能力最核心的指标就是经济增加值，如前所述，它是税后净利润扣除资本成本后的经济利润，是经风险因素调整后，超出股东最低资本回报要求的收益。为了客观有效地评价现代股份制金融企业的价值创造能力和财务状况，必须建立起以经济增加值为核心的外部评价平衡计分卡指标体系。该体系可以包括以下三类指标：

1.经营成果和经营效率方面的指标

经营成果和经营效率方面的指标，具体包括：经济增加值、资本回报率、资产回报率和成本收入比率指标。

（1）经济增加值。经济增加值是反映金融企业价值创造能力的绝对量指标。经济增加值=调整后的税后净利润-实收资本×平均资本回报。

税后净利润要做以下三个方面的调整：一是要对各家金融企业研发费用进行资本化处理；二是对风险因素要进行全面调整，对应计提而未计提或未提足的各种风险准备金，包括贷款和非信贷类资产按五级分类口径应提取而未提足的呆账准备金、投资跌价准备和资产减值准备金等，都要从利润中扣除；三是按税法规定进行的所得税纳税调整项进行调整。平均资本回报率一般按亚洲金融企业的领先水平12%～15%计算。

（2）资本回报率（ROE）和资产回报率（ROA）。其中，资本回报率=税后净利润/资本；资产回报率=税后净利润/总资产，这两个指标是衡量价值创造能力的相对量指标。通常国际上要求经营良好的金融企业资本回报率要高于相同风险投资的社会平均资本回报率，一般应在15%以上，资产回报率一般不低于1%，好的金融企业可以达到2%。

（3）成本收入比率。成本收入比率=营业成本/营业收入。该指标是评价成本效率的关键指标，该指标越低，说明金融企业经营的集约化程度越高，财务状况越好。国际上衡量“好金融企业”的标准通常要求其成本收入比率不高于40%。

2.审慎经营和风险防范方面两指标

审慎经营和风险防范方面的指标，具体包括：资本充足率、不良资产率、拨备充足率和资产流动性比率。

（1）资本充足率。资本充足率=资本/加权平均风险资产，它是衡量金融企业经营安全性和稳健性的核心指标。根据《巴塞尔协议》的

要求，金融企业资本充足率不得低于8%，这是最低标准。《巴塞尔协议Ⅱ》在风险计量方面又提出了更先进的方法和标准，除信用风险以外，还对操作风险和市场风险进行了计量和规范。对这一指标提出最低要求，主要是防止金融企业不顾自身实力，盲目扩张。

（2）不良资产率。该指标是衡量金融企业的资产质量状况的重要指标。国际上评价“好金融企业”的标准是该指标不高于2%。对金融企业资产质量状况的计量必须采用严格的标准，目前国际上通行的五级分类标准相对已较为严格。

（3）拨备充足率。拨备充足率=已计提拨备/应计提拨备。该指标主要衡量按五级分类标准划分的不良资产提取拨备的充足程度，它一方面能体现出金融企业抵御预期损失的能力，反映金融企业经营的安全性，另一方面也能体现出金融企业资产的损失状况。通常对这一指标要求应不低于100%。

（4）资产流动性比率。资产流动性=3个月以内到期的资产平均余额/3个月内到期的负债平均余额。该指标反映金融企业短期流动性水平，对该指标提出要求，主要是防范金融企业流动性风险，要求金融企业加强资产负债管理，保持资产和负债之间的期限结构合理匹配。通常这一指标应大于25%。

3.客户与学习和成长方面的指标

客户与学习和成长方面的指标具体包括：客户满意度和员工满意度指标。该类指标的量化分析难度较大，可以用一些具体指标进行替代，如用优质客户占有率指标代替客户满意度指标，用优秀人才流失率指标替代员工满意度指标。

以上三类指标构成全面的金融企业外部评价体系，对每类指标设置相应权重进行计分，通常根据指标的重要性，可考虑第一类指标占

比为50%，第二类指标占比为40%，第三类指标占比为10%。

第五节　平衡计分卡的应用和发展——以中国建设银行为例

一、平衡计分卡在建设银行内部管理的实际运用

建设银行引入平衡计分卡概念后，一直注重加强对它的基本原理和框架结构的学习和研究，关注了解同业运用情况；实践中，建设银行已在等级行评定办法、一级分行负责人年度考核关键业绩指标（KPI）体系中借鉴了平衡计分卡的管理思路，进行了有益的尝试。同时，行长年薪的部分薪酬构成和分行的业务授权在一定程度上又与分行等级和关键业绩指标完成情况挂钩，平衡计分卡的管理理念实际已渗透到领导层的薪酬管理和对分行授权管理的体系中。

分行内部等级评定是建设银行内部机构经营管理的重要方法，它本质上是一种通过量化指标来评估和确定内部机构在全行经营战略上的重要性，并借助等级划分来标识这种重要性的方法。按照现代银行的价值理念和经营管理目标要求，内部分行等级应该主要以不同内部机构的经营贡献大小来衡量和划分。同时，内部分行的不同等级又对应了不同的经营管理责任，既可以在管理上作为全行经营格局战略重点的判断，也可以作为配置资源（如授权）的参考依据。过去，建设银行基本上完全依据财务指标评定分行等级，此后建设银行结合自身实际，选取了经济增加值、经济资本回报率、资产损失率、成本收入比率和生息资产平均余额5项指标进行等级行评定。其中，成本收入比率即是借鉴了平衡计分卡的管理思路设置的流程类指标。设置该项指标，一是可以综合反映各行的业务流程效率和成本控制水平；二是有

助于进一步推动全行进行业务流程和机构、人员重组，有效控制成本支出；三是在目前建设银行信息基础条件下，该指标可以得到精确计算。

为进一步贯彻落实发展战略、科学配置财务资源、提升全行核心竞争力的要求，增强全行完成年度经营目标的约束力，建设银行制定了对一级分行负责人年度考核关键业绩指标体系。它的特点主要表现为以下三点：第一，突出效益在全行经营管理中的核心地位，将效益作为分行负责人业绩考核和薪酬激励的重要衡量指标，通过设定效益指标和配套考核激励政策，激励分行努力提高经营效益，实现股本回报目标，增加股东的价值。第二，考虑经营管理质量对效益的影响，突出对经营管理质量的控制，将改善质量作为提高长期效益的重要基础，通过设定在当期效益中反映不够充分、但可能制约今后效益提高的经营质量指标，保证效益增长与质量改善的协调平衡。第三，紧密结合全行发展战略的要求，通过设定在提升长期价值创造能力方面具有战略意义的中间业务、个人银行业务、信用卡业务、电子银行业务、外汇业务和客户结构调整等业务考核指标，并相应加大对重点产品和重点客户资源配置力度，提高财务资源投入产出效率，有效推动全行战略实施，提升长期价值创造能力。

二、平衡计分卡在建设银行运用的方向

借鉴平衡计分卡的基本思想，探索建立一套符合建设银行管理实践的关键业绩指标体系，对于在现阶段健全和完善建设银行的激励约束机制，进而推动全行总体目标和发展战略的顺利实施，有着长远的发展意义。从平衡计分卡在建设银行内部业绩评价和激励机制建立的发展方向看，在分行等级评定、管理层年薪和员工收入的确定方面通过对平衡计分卡的进一步深入研究，根据全行战略目标和实践管理要

求，在基础管理水平和信息技术条件完善的情况下，引入一些非财务类的量化指标，对建立符合建设银行实际的平衡计分管理模式进行一些有益的探索。

（一）分行等级的评定

为客观评价分行在全行战略中的作用，全面评价分行经营情况，等级行评定在架构上建立固定的区分度，也就是根据量化指标综合计分评估，确定内部机构的相对位次，并划出相应的等级。目前建设银行的分行等级评定已初步运用平衡计分卡理论，除了财务类指标，引入了内部流程的指标。今后，随着信息基础的完善，将考虑适度再引入一些反映内部流程、客户和员工满意度等相关方面的指标。

（二）平衡计分卡在管理层年薪分配中的运用

管理层年薪分配必须坚持效率优先，向金融企业价值贡献大的行管理层倾斜；同时还要兼顾公平，做到照顾过去、面对现实和着眼未来，建立分行绩效与个人绩效的挂钩机制。为了建立对管理层的长期激励约束机制，管理层年薪可考虑采取多元化的模式。该模式可以包括基本年薪、绩效年薪、持有股权和股票期权等形式的风险年薪和养老金计划。其中，年薪制的底薪应当与评定的等级行挂钩，等级越高的行，其行长年薪中的底薪越高。年薪制的浮动部分与该行的关键业绩指标考核结果挂钩。这些挂钩的指标也可以不仅限于经营业绩，还包括未来发展潜力等非财务指标。

（三）员工收入的确定

运用平衡计分卡理念，对员工收入进行分配的基本思路是在岗位评估和岗位等级基础上，逐步建立与职位架构配套、与市场接轨的薪酬体系。员工工资由固定工资、岗位价值工资和岗位绩效工资组成。

其中岗位绩效工资根据平衡计分卡指标反映的员工工作业绩来确定，并用以考核每一名员工在岗工作的绩效。

第十章　战略成本管理体系

第一节　战略成本管理的基本概念

一、如何理解成本

成本在不同的应用领域有不同的内涵。涉及计财工作的，主要有两个成本概念，即财务会计上的成本和管理会计上的成本。

（一）财务会计和管理会计上的成本概念

在财务会计上，成本是根据财务报表的需要定义的，它由会计准则规范，一般体现为取得资产或劳务的支出。它有三个特征：

1.它计量的是经济资源的耗费，如生产产品或提供劳务需要耗费的原材料、工时、机器设备等资源。

2.它能以货币的形式计量，那些没有实际支付货币的耗费，如生产经营对环境的损害以及机会成本等，不属于财务会计的成本范畴。

3.它与特定对象相关，这些特定对象包括产品、部门、项目或需要用货币计量资源耗费的事件或活动。

管理会计是为企业管理服务的，它使用的成本概念称为“管理成本”，它的一般定义是“为了达到特定目标所失去或放弃的一种资源”，它不一定需要支付货币，也不一定是实际发生的耗费。

（二）金融企业成本包含的具体内容

对金融企业而言，全面成本涵盖的内容包括资金成本、营运成本、风险成本和资本成本。资金成本是指通过一定作业占用的仅用于该产品的资金的耗费。风险成本是指用于产品风险识别、防范和补偿等方面耗费的成本。资本成本是企业为实现特定的投资机会、吸引资本市场资金需要支付的成本。而金融企业运营成本是除了以上三种成本外，金融企业在生产经营活动过程的其他价值耗费。

金融企业的运营成本主要包括：

1.经营管理费用，是指金融企业为组织和管理业务经营活动而发生的各种费用，包括：员工工资、电子设备运转费、保险费等经营管理费用。

2.税费支出，包括：随业务量的变动而变化的手续费支出、业务招待费、业务宣传费、营业税及附加等。

3.补偿性支出，包括：固定资产折旧、无形资产摊销、递延资产摊销等。

4.营业外支出，是指与金融企业的业务经营活动没有直接关系，但需从金融企业实现的利润总额中扣除的支出。由于篇幅和文章结构的安排，本章主要涉及运营成本的内容。

二、战略成本管理的定义、内涵和与传统成本管理的区别

近年来，在西方先进金融企业的管理实践中，战略成本管理已经成为加强成本管理、取得竞争优势的有力武器。我国金融企业在长期的管理实践中，对成本管理方法的科学性和有效性也进行了有益的探

索，积累了很多经验，但这些成本管理经验基本上多属于传统的战术成本管理范畴，很少涉及战略意义上的成本管理。要改变这一状况，树立金融企业根本的竞争优势，就需要加强战略成本管理方面的理论研究和实践探索，推动传统成本管理向战略成本管理转变。

（一）如何认识战略成本管理

美国学者库伯（Cooper）和斯拉莫得（Slagmulderr）对战略成本管理的界定是：企业运用一系列成本管理方法来达到降低成本和加强战略位置的目的。综合国内学者的认识，企业战略成本管理就是将成本管理置身于战略管理的广泛空间，从战略高度对企业及其关联企业的成本行为和成本结构进行分析，来为战略管理服务。

理解战略成本管理应该把握以下方面：首先，战略成本管理是对传统成本管理的发展，而不是否定，当企业管理伴随竞争环境的变化进入战略管理新阶段，传统成本管理也应该向战略成本管理转变；其次，战略成本管理的提出是基于战略管理的需要，它的理论与方法体系是和战略管理的理论与方法体系相匹配的；最后，战略成本管理就是要将成本信息的分析与利用贯穿于战略管理循环，为战略管理的每一个关键步骤提供战略性成本信息，以推动企业竞争优势的形成和核心竞争力的创造。因此，战略成本管理的内涵实际就是企业如何利用成本信息进行战略选择，以及不同战略选择下如何组织成本管理。

（二）战略成本管理与传统成本管理的区别

战略成本管理与传统成本管理相比具有以下特点：

1.成本管理的目的不同

传统成本管理的目标是通过最大限度地降低企业各种经营活动的成本，来谋取成本的最小化和利润的最大化，这是难以同战略管理的

目标相协调的。战略成本管理的目的不仅在于降低成本，更重要的是为了建立和保持企业的长期竞争优势。也就是说，企业必须探求提高（或不损坏）其竞争地位的成本降低途径。客观地说，传统成本管理的目标是由成本管理的初始动机和直接动因所决定的。尽管降低成本对于企业来说在任何时候都是必要的，但如果从战略管理的角度来看，企业依靠市场的细分、新产品的开发及完善的售后服务，能够取得竞争优势，即使成本有所提高，这种战略仍然是可以接受的。例如，金融企业细分市场上的顾客需要设立某项特殊的金融产品服务，虽然这一做法会增加金融企业成本，但它吸引了高端顾客，保持了金融企业的竞争优势，从长远来看利大于弊，因此其仍然是可以接受的战略。相对于战略成本管理，传统成本管理把目光过多地集中于为降低成本而降低成本上，没有很好地将成本管理与竞争优势联系起来，从而可能使企业丧失良好的发展战略，影响了企业竞争力的形成。

2.成本管理的范围拓展

传统成本管理关注的是企业内部生产经营活动的价值耗费，而很少考虑、分析企业外部的环境，从而表现出了与战略管理的不适应性。而战略成本管理是全方位、多角度、突破企业边界的成本管理。首先，其强调成本管理不应停留在企业内部生产经营活动过程的耗费控制方面，而应着眼于提供产品和服务前的产品、业务流程设计、营销、风险成本和顾客使用成本控制等方面。因而战略成本管理可以深入到企业的研发、供应、生产、营销及风险控制各部门，并且全面、细致地分析和控制各部门内部及各部门之间相互联系的成本。其次，战略成本管理范围不局限于企业内部，超越企业边界进行跨组织的成本管理，诸如与企业价值链相关的上游（供应方）与下游（需求方）客户建立信息交换系统、产品传输系统，相互协调地进行成本改进。值得注意的是，在当今全球经济一体化条件下，企业成本管理不应局限于国内而应在全球范围内重构企业价值链，以获取全球经济的组合优势。最后，战略成本管理还要求对企业外部竞争对手成本信息进行

推测与分析，在相互比较中找出本企业的成本差距，重塑企业的成本与竞争优势。

3.成本管理的重点转移

传统成本管理采用的管理手段是对现实生产经营活动的指导、规范和约束，重在成本节省，即力求在生产过程中不徒耗无谓的成本和改进工作方式以节约本将发生的成本支出，它表现为“成本控制”和“成本降低”两种形式。而战略成本管理从本质上来讲是一种前瞻性管理，重在成本避免，立足于预防。在进行企业策划时就对企业的市场定位、产品和服务的开发、经营规模等一系列具有源流特质的成本动因进行全面综合的考虑，以从源头上控制成本的发生。另外，在新产品和服务的设计与开发阶段，为避免成本的发生，要尽力设计满足目标成本要求且具有竞争力的产品。

4.成本管理的方法更新

传统成本管理对决定成本高低的因素的分析不全面，它有形无形地阻碍了管理者的视野，约束着各种潜在的、可能的成本管理模型的创新和运用。受战略管理思想和方法的影响，战略成本管理的方法有别于传统的成本管理方法。为了达到通过战略成本管理取得企业长期竞争优势的目的，成本管理方法的创新一般体现在以下两个层面：一个是在战略成本规划层面，旨在帮助企业通过事先的成本规划与控制，从根本上改进其长期的盈利能力。这一层面的主要管理方法有源自战略管理的价值链分析法，以及用于制定成本目标的产品生命周期成本法、目标成本规划法等。另一个是在经营改进层面，旨在改善企业日常经营活动效率，落实成本规划，继续提高企业竞争实力。这一层面的主要管理方法有竞争对手成本分析法、标杆制度、成本动因分析法等。

通过上述分析，可以得出这样的结论：战略管理理论与方法在企业管理实践中的广泛应用对传统成本管理提出了挑战，需要按照战略管理的要求对传统成本管理进行适应性变革，这种变革至少包括以下三个方面：第一，拓宽成本管理的空间范围，将成本管理的对象从单纯地关注企业内部活动，延伸到企业外部；第二，拓宽成本管理的时间范围，将成本管理的时间跨度从日常经营管理的层次提升到战略管理层次；第三，创新成本管理的方法和手段，使其更好地满足战略管理对成本信息的需求。

第二节　成本管理的战略意义

一、金融企业将成本优势确定为持久战略目标的背景

随着我国金融改革的推进和市场开放程度的提高，市场竞争逐步加剧，我国金融企业生存、发展的内外部环境都发生了深刻变化。

（一）对金融企业的市场竞争能力提出了严峻挑战

根据我国加入世界贸易组织的承诺，我国要对外国和外资金融企业取消全部地域、客户和业务范围的限制，外国和外资金融企业可以在全国的任何区域，对中国和外国的所有企业、居民提供人民币和外币的全部服务。外国和外资金融企业资产规模大、质量高，盈利能力强，经营机制灵活，在金融市场全面开放之后，外国和外资金融企业将利用其对国际金融业务熟悉、不良资产相对较少、经营自主权较大、职工工资待遇高等优势，在市场份额、经营效益等方面向本土金融企业发起挑战，市场竞争将更加激烈。在新的形势下，金融企业必须做好应对激烈、复杂竞争局面的准备，引入先进的管理思想、理念、方法，在整体的生产经营战略和市场营销战略之下，确立成本优势，增强竞争能力。

（二）利率市场化后，存贷业务盈利空间缩小是一个发展趋势

分析金融企业目前的盈利结构可以发现，其每年的经营利润仍然十分倚重于利差收入。目前高达7个点的存贷款利差给我国金融企业存贷业务留下了较大的利润空间，但是与世界上大部分国家存贷款利差

仅1个多点相比，我国的情况是相当特殊的，这是我国在特殊历史时期特殊政策的结果。随着国内利率市场化的推行，在市场激烈竞争之下，各金融机构为了吸引客户、开展业务，必然使出价格竞争的武器，最终将导致市场上存款利率提高和贷款利率降低，压缩传统存贷业务的盈利空间。面对金融市场发展的大趋势，金融企业必须提前做好准备，在大力开展其他业务的同时，通过加强管理，努力降低成本，为自己的传统存贷业务争取尽可能大的盈利空间。

以建设银行为例，在这样的背景下，自成立至今其经营理念就发生了巨大的变化。建设银行经营理念的确立，经过了一个不断发展和深化的过程。从最初恢复成立时作为财政性质的专业银行，到20世纪90年代初期快速扩张阶段强调追求市场份额和业务规模，再到90年代后期确立利润最大化的目标，直至2001年后初步确立了以价值最大化为目标的经营理念，建设银行的经营理念伴随我国经济体制的转变，不断向科学化的方向发展。随着价值最大化经营理念的深入人心，为了积极应对更为广泛和激烈的竞争形势，创造更大价值，将战略管理与成本管理密切结合，实施战略成本管理、确立成本优势，已成为顺理成章的选择。

二、实施战略成本管理、确立成本优势对金融企业发展的意义

（一）有利于提高竞争实力，应对激烈竞争

美国哈佛大学教授迈克尔·波特在其所著的《竞争战略》和《竞争优势》两本书中对企业战略中的成本问题做了详细说明。按照波特的理论，面对激烈的市场竞争，企业获取竞争优势的基本战略有成本领先战略、差异化战略、目标聚集战略三种。成本领先战略的核心是企

业通过一切可能的方式和手段，降低企业的成本，成为市场竞争参与者中成本最低者，并以低成本为竞争手段获取竞争优势。成本领先战略实质上是以成本战略作为企业的基本竞争战略。差异化战略的基本特点是突出产品为客户所看重的某一方面的特定功能，力求在为客户所重视的产品性能的某一方面独树一帜，以便增强企业产品的竞争力。目标聚集战略分为成本聚集战略和差异聚集战略两种形式：成本聚集战略是在细分市场的成本行为中挖掘差异，寻求其目标市场上的成本优势，而差异聚集战略则是开发细分市场上客户的特殊需要，追求其目标市场上的差异优势。目标聚集战略中的成本聚集战略实质上是一种低成本战略，针对竞争对手在细分市场上满足某一特定需求方面所支付的成本高于所必需的成本而采取的竞争措施。如果一个企业能够在其目标市场上获得持久的成本领先（成本聚集）或者处于差异聚集地位，它便有可能获取高于平均收益水平的利润。

目前我国金融市场监管对各金融企业金融创新的限制相对较多，留给各金融企业实施差异化战略和差异聚集战略的空间并不大，而且金融企业产品本身就易于在金融企业间被模仿和复制。在目前各金融企业产品和服务差别不大的状况下，各金融企业的竞争更大程度上还是一种成本的竞争。

另外，即使今后随着有关限制的放松，金融企业明确地选择了差异化战略和差异聚集战略，也并不排斥成本战略的重要性。实施差异化战略需要支付额外的成本，有时这种成本很高昂。要想获取有别于竞争对手的差异，就必须增加成本，以追加成本为代价。判断差异化战略成败的标志之一是实现差异化所增加的收入是否超过为此而追加的成本。实施差异化战略的企业必须通过降低不影响产品性能的成本，力图保持与竞争对手相近的成本，使企业能够以较低的成本维持产品的差异性。这一原理可以同样适用于实施差异聚集战略的金融企业。因此，不论企业采取何种战略，成本问题始终是其战略制定、选择和实施过程中需要考虑的重点问题。

（二）有利于增加金融企业价值

从损益表的计算可以看出，成本与利润呈反向变动的关系，在收入一定的条件下，降低成本可以导致利润的增加。在经济增加值的计算公式中，成本是价值创造的减项，在收入一定的条件下，减少成本可以增加价值创造。以1997年爆发的东南亚金融危机为例，在金融危机发生前，东南亚金融企业大量举借外债投资于房地产业，随着房地产市场泡沫破灭，房地产业开始萧条，金融企业投放的大量资产难以收回，资产损失严重，不利的投资环境导致外资大举撤出，金融企业陷入流动性危机最终纷纷倒闭。这是一个典型的风险成本和筹资成本管理失控的例子，它从反面告诉我们，成本管理的失败会极大削弱金融企业的价值。

相比传统的成本管理，战略成本管理通过引入作业分析等新的管理方法，可以对一些金融企业业务具有源流特质的成本动因进行全面综合的考虑，以从源头上控制成本的发生。而且，与仅将最大限度地减少支出、降低成本的传统成本管理相比，战略成本管理在争取金融企业成本节约与降低的同时，更重视各项成本与一定预期收入、竞争地位升降的对比，降低成本的措施以不影响企业竞争地位和整体收入为前提，更加有利于企业长期的、稳定的价值增值。

（三）有利于为战略决策提供正确信息

成本管理的基本功能定位就是要为管理者提供成本信息，并帮助管理者利用成本信息进行决策。传统的强调以企业内部价值耗费为基础的成本管理系统，是以日常的经营管理活动为基础进行的约束性管理，其产生的成本信息虽然也是为日常的经营决策服务的，却没有考虑战略管理的信息需要，不能够为企业战略管理提供决策有用的成本信息。

实施战略成本管理，可以在两个层面上为企业的战略决策提供正确信息：一个是战略成本规划层面，比如通过引入价值链分析，可以了解企业在整个行业中的位置，探索利用上、下游价值链管理成本的可能性；还可以了解企业内部的价值链，消除不增值作业，减少浪费。另一个是经营改进层面，若引入作业成本法，并逐步推行分客户、分产品的成本核算，金融企业可以通过分客户的成本核算，清楚地提供各类客户的贡献度，特别是重点客户对全行利润的贡献度，从而为金融企业客户结构调整提供依据；实行分业务核算，也可以提供各类业务的利润贡献度，为金融企业的资产负债结构、业务结构和经营战略调整提供决策依据。

第三节　战略成本管理的要求

从战略成本管理的高度考察，成本管理其实是一个目标体系，这个体系包含三个层次：第一，降低成本。其又分为以生产过程、业务进行过程为焦点的成本降低；以及以企业为焦点，以改变成本发生的基础条件为措施的成本降低。第二，利用资源、成本、质量、数量、价格之间的相互关系，配合企业尽可能获取最大利润，包括通过节约稀缺资源增加产量。第三，通过成本管理配合企业的战略选择与实施，通过获取成本优势帮助企业取得竞争优势。三个层次之间的主要差别在于考虑成本问题的视角不同。第一个层次以企业内部为视角，以降低成本为核心；第二个层次以企业内部为主要视角，考虑到成本质量、数量、价格、供求等相关因素之间的关系，以利润为取向；第三个层次以企业与环境、企业与竞争的相互关系为视角，以企业的长期发展和竞争优势为重点。在这三个目标层次中，都贯穿着降低成本的要求，都不排斥成本降低的重要性。

以下以建设银行为例，介绍金融企业的战略成本管理模式。建设银行成本管理的现状基本处于成本管理目标体系的第一和第二个层次，为了实现树立成本优势的目标，除了要引入先进的成本管理理念、推动实施第三个层次的成本管理即企业战略与成本管理密切融合的战略成本管理体系外，还要进一步发展和完善传统的成本管理。以上两个方面并不矛盾，它们树立成本优势的目标相同，实质上是战略和战术、长期和短期的关系。进一步发展和完善传统的成本管理措施，通过降低耗费、提高效率、合理的组织管理等措施降低成本，是目前战略成本管理体系尚未建成时建设银行降低成本、建立成本优势的有效和主要手段，改善传统成本核算也为逐步实施战略成本管理奠定了人员、观念、方法上的基础。而战略成本管理的逐步实施，为建

设银行的成本管理提供了一个长期和更为宽广的平台，这有利于丰富战术层面成本管理的方法和工具，并更加有效地提高成本管理的效率和效益。

一、进一步完善日常成本管理措施，建立成本优势

建设银行在长期的管理实践中，对成本管理方法的科学性和有效性进行了有益的探索，积累了很多经验，在加强成本管理方面采取了多种切实可行的措施，取得了一定成效。总行成本控制委员会的成立，标志着建设银行成本管理进入了一个新的阶段。它要求建设银行应该在以前工作的基础上，进一步重视成本控制在增收节支、增加金融企业价值中的作用，尽快在成本控制委员会的指导下开展降低成本的工作，加强宣传，贯彻全面的成本管理理念和科学的成本分析、成本管理的方法，使金融企业自上而下认识到增收节支、节约成本工作对建设银行发展战略和竞争优势的重要性，完善成本管理措施，积极探索成本控制手段，建立建设银行的成本优势。

回顾建设银行成本管理的发展历程，其在传统成本管理方面的进展主要有：

1.建立了部分项目的费用定额和支出标准，制定了电费、电信费和书报资料费等全行统一的费用定额，以及营业场所装修、业务用车等资本性支出控制标准，初步确定了部分项目的成本控制目标。

2.进一步规范了项目投入产出分析工作，通过制定《信息开发项目投入产出分析指引》和《客户服务渠道建设项目投入产出分析指引》，促进全行科技项目和渠道项目财务可行性分析，使项目评估的方法更加科学、统一规范。

3.大力推进集中采购工作，采购范围逐步扩大，采购流程更加规范。以2003年为例，全行集中采购项目8142个，实际合同金额50.9亿元，比预算金额降低9.62亿元，降低比例为15.91%，为全行节约了大量成本。

4.建立财务授权审批制度，通过在超授权支出项目审批中严格把关，减少了偏离效益中心的非生产性投入，节约了不合理的支出项目。

在看到成本管理方面已经取得进步的同时，建设银行的日常成本管理还有较大提升空间，例如费用定额和支出标准体系尚不完善，尚未覆盖全部适宜制定成本控制目标的支出项目，IT项目投入的成本管理需要进一步加强，对税务成本的研究和管理尚显不足等。因此，围绕建设银行经营管理机制的转换和成本管理工作的重点，建设银行进一步完善日常成本管理、树立成本优势的工作主要有以下几个方面：第一，严格支出审批，降低成本；第二，逐步建立和完善费用定额和支出标准体系，科学、合理地确定成本控制目标；第三，加强IT项目投入的规划和成本管理；第四，完善集中采购制度和流程，建立符合现代金融业特点的采购供应体系，充分发挥集中采购的成本降低作用；第五，完善本级财务管理，加大本级财务控制力度；第六，加强税务政策的研究与管理，努力降低税务成本。

二、积极推动实施战略成本管理

（一）实现管理理念从传统成本管理向战略成本管理的转变

首先，在战略成本管理下，成本管理不再是计财部门一个部门的责任，成本管理必须体现为每个部门、每个层次和每个员工的基本职责与任务，单部门的成本管理要转向金融企业各部门、各环节、各岗

位的共同管理，要树立全员的成本意识。人的活动在成本发生的各个阶段占主导地位，人的素质、技能是影响企业成本的重要因素。只有树立起全员的成本意识，只有全部员工具备了良好的成本意识，才能建立起员工降低成本的主动性，才能使降低成本的各项具体措施、方法和要求顺利地得到贯彻执行和应用。

其次，由单纯的生产经营环节成本控制理念转向全面的成本管理理念。除了要把成本管理的目的从传统的成本控制和成本降低，转为“与金融企业的战略管理相结合，通过实施成本战略，建立和保持金融企业的长期竞争优势”外，还要把成本管理的范围从生产经营环节扩大到包含预测、决策、计划、实施、监管、分析、考核等环节在内的有序循环整体，在成本产生的源头与成本运动过程中加强预测、控制与引导，使成本管理向良性的方向发展。

最后，必须由有形的成本管理理念转向全面的成本管理理念。除了对传统的列入损益表的成本项目继续完善管理，还要将或有成本及潜在机会成本列入管理范围，更全面地考察分析成本，建立科学的成本管理体系。

（二）建立战略成本管理的机制

推进战略成本管理，首先，从制度上必须落实成本控制责任。以成本动因控制为基础，建立成本责任中心，落实成本控制责任，是成本管理发挥实效的制度保证。建立成本责任中心一般要遵循精简高效、责任明晰、权责对等的原则。

1.精简高效原则，即在金融企业原有组织机构的基础上，从精简高效和便于划分责任的角度对组织机构进行适当调整，制定成本管理目标。

2.责任明晰原则，责任中心必须能够划清成本管理责任，以单独对其成本管理业绩进行评价和核算。建立成本责任中心，实际上是对金融企业整体目标的一种责任分割，这种分割需要通过一系列方法如制定成本目标、编制责任预算等来实现，且必须以单独核算为前提。

3.权责对等原则，即除了需要明确成本责任中心的管理范围与责任程度外，还必须给予相应的管理权力，如人力资源、财务资源的管理权力。

其次，对成本责任中心的正确评价应建立在成本的正确分解之上。针对责任中心，成本可分为直接成本和间接成本。直接成本是发生在某一责任中心，并由该责任中心直接控制的成本。间接成本是指服务于多个责任中心，不能直接归属到某单个责任中心的成本。与直接成本相比，间接成本就存在分摊的问题，因此，必须根据各责任中心的受益比例进行正确分摊，才能将成本控制的责任正确落实到各责任中心，既而才能对责任中心进行正确的评价。

（三）将成本管理与发展战略进行有机整合

1.进行价值链分析

美国学者波特认为，企业每项生产经营活动都是其创造价值的经济活动，企业所有的互不相同但又相互关联的生产经营活动构成了创造价值的一个动态过程，即价值链。价值链分析主要是分析从原材料供应商起直至最终产品消费者的全部活动的整合，是从战略角度分析控制成本的方法。按其分析角度又分为行业价值链分析、企业内部价值链分析和竞争对手价值链分析。

对金融企业进行价值链分析的任务就是要确定金融企业的价值链，明确各价值活动之间的联系，提高金融企业创造价值的效率，增加降低成本的可能性，为取得成本优势和竞争优势提供条件。价值链并不是一些独立活动的简单集合，而是相互依存的活动构成的一个有

机整体，价值活动是由价值链的内部“联系”连接起来的。改变价值活动之间的联系可以改变价值活动之间的关系，从而改变成本，进而影响金融企业成本地位和竞争优势。具体地讲，我们进行价值链分析，是希望可以达到以下目的：了解建设银行在整个行业中的位置，探索利用上、下游价值链管理成本的可能性；通过分析金融企业内部的价值链，努力消除不增值作业，减少浪费；了解建设银行竞争对手的价值链，明确自身的强势和弱势，面临的机遇和挑战，制定有效的发展战略。

2.明确金融企业的战略定位

所谓战略定位就是指企业在赖以生存的市场上如何选择竞争武器以对抗竞争对手。企业首先要对自己所处的内外部环境进行详细周密的调查分析，在此基础上，进行行业、市场和产品方面的定位分析，以确定应采取的竞争战略。对于既定的行业、市场中的产品，在分析产品所处的市场生命周期和市场份额的基础上，美国波士顿咨询公司设计发明了“增长—市场份额”矩阵，用于确定企业应采取的战略。

若将“增长—市场份额矩阵”用于分析金融企业的各种业务和产品，当对某项业务的前景看好，但市场占有率不高时，金融企业应采取建立战略。具体到财务上即是要加大投入，在成本管理上，可以采用产品差异战略，在成本差距不拉大的情况下，提供比对手更优的业务服务以显示差异，吸引顾客；也可以采用成本领先战略，在业务服务无差异的情况下，以降低成本、降低价格来取得竞争优势。当某项业务的市场占有率和市场增长率处于双低状态，前景暗淡，难以产生收益时，在这种情况下，寻求扩大市场份额无异于白费力气，这时应采取撤退战略，退出该项业务。当某项业务前景和现状都很好时，金融企业需要增加投资，使其竞争地位不断提高。当某项业务是金融企业利润的主要来源，市场份额较高，占据了市场的统治地位时，应维持现有规模，采取各种营销手段，扩大盈利。

总之，这是一种将金融企业发展战略与成本管理相结合，分析经济和产业环境与发展趋势，明确应采取的发展战略，根据行业以至产品、业务的不同发展战略选择合适的成本管理方式。

（四）引入先进的信息技术，加强信息系统建设，进行业务活动价值分析

引进先进的信息技术，加强信息系统建设，是获得战略成本管理所需信息的技术保证。信息技术一方面使战略成本管理的方法运用得更充分、更有效，通过信息技术的使用，可使价值链分析法的各种活动之间的联系，突破地域、人员和信息的限制而得到充分挖掘和运用；另一方面只有利用先进的信息技术才能对战略成本管理所需的大量信息随时进行分析和处理。在这方面，以银行为例，有些银行总行正在大力推进企业资源规划（ERP）系统立项开发工作，争取实现采购、应付款、固定资产、预算监控及费用一次分解等财务功能的集成，满足财务管理流程规范化、标准化、自动化、网络化的需要。同时积极推动管理信息系统（MIS）开发工作，建立多维财务分析和内部财务报告体系，深入推进流程改造、资源配置和成本管理方面的改革。

引入作业成本法，对各项业务按成本项目和成本要素重新整理并提供成本信息，以与各项价值活动相匹配，分析了解成本动因之后，可以采用两种方法来取得成本优势：一是控制成本动因，重点是时间成本与质量成本管理、改善成本动因之间的联系等方面，通过控制主要价值链活动的成本动因，真正控制成本；二是重新组合价值链活动，研究、分析如何重新设计、组合主要价值链活动，以取得成本优势，提高竞争力。

第十一章　成本控制

第一节　授权审批

财务授权审批制度是金融企业财务成本控制的重要内容，是实现财务管理目标、规范财务管理行为、强化风险控制能力的重要手段，也是传导财务政策、提高管理效率、创造核心竞争力的重要途径。

一、实行财务授权审批制度的意义

财务授权审批是指上级管理者把财务管理权力授予下级管理者，下级管理者在授权范畴内进行财务事项的审批或对下进行转授权的一种财务管理机制。授权管理的方法是通过授权通知书来明确授权审批的财务事项和可审批金额上限，对于超授权事项必须上报有权部门审批。财务授权管理的原则是对在授权范围内的财务管理行为给予充分信任，对财务授权之外的行为不予认可。金融企业是否有能力对内部各个管理层次进行有效的财务授权并保证授权得到正确履行，是财务成本控制的关键。实行财务授权审批制度具有以下几方面的意义和作用。

（一）有利于实现对既定成本目标的控制

在成本管理过程中，以财务预算确定各个责任主体不同的成本管理目标，以授权审批管理对各个成本目标实行有效控制，在执行相关财务制度的基础上，通过财务授权指导各级管理人员和业务人员在授权范围内，按照一定的流程和规则，真实准确合理地控制各项重要成本支出，通过授权制度的有效保证和审批标准的适时调整，确保有限的财务资源向创造价值的分行、部门、个人、产品、客户、渠道、项

目倾斜，实现以最少成本取得最大收益的成本管理目标，进一步达到整体财务资源的优化配置。

（二）有利于实现对财务风险的控制

当前，由于财务行为不规范、管理手段不完善以及财务监督机制不健全等问题，使财务风险居高不下、财务损失逐年扩大，人为调控利润，逃避费用控制等现象普遍存在，重大资金损失案件频发。财务授权管理是在保证各项财务制度执行的前提下，重点针对主要风险点、难于控制的财务事项进行分级授权、明确责任、逐级审批，以有效降低财务决策风险。

现以审批中的一个实例来例证：某分行上报支行营业用房购置的超授权项目，该支行属于单点型支行，支行员工人数25人，预计购房迁址后第一年一般性存款5日均72000万元，扣除不良贷款20000万元后，中间业务收入60万元。分行申请购置用房面积约1000平方米，购置款约1992万元（装修投入还需210万元）。

1.总行在审批时审核其投入产出情况

（1）项目投入预测。在初始投入期营业用房购置投入200万元（首期购房款支付），在迁址后的第1年购房余款支出1700万元，装修投入210万元。此后各年无新增投入。

（2）项目产出预测。支行收益的增加来源主要来自存款、贷款和中间业务收入增加，由于迁往公司客户集中的地点，支行预测在迁址后的第一年，贷款平均余额、存款平均余额和年中间业务净收入分别比基期增加1.7亿元、2.3亿元、30万元；第二年贷款平均余额、存款平均余额和年中间业务净收入分别比基期增加2.2亿元、4.8亿元、50万元；第三年贷款平均余额、存款平均余额和年中间业务净收入分别比基期增加2.7亿元、7.3亿元、60万元。

（3）相关参数。该支行贷款平均利率5.29%，平均内部资金转移价格2.915，利息实收率100%，营业税金及附加计缴比例5.525%，一般准备金计提比例1%，存款平均利率1.28%，准备金率7.5%，备付金率2.29%，准备金和备付金利率1.89%，贴现率15%。

（4）分析过程。依照新增存款净收入＝存款余额新增×（1-准备金率-备付金率）×（平均内部资金转移价格-存款平均利率）+存款余额新增×（准备金率+备付金率）×准备金利率，新增贷款净收入＝贷款余额新增×（贷款平均利率-平均内部资金转移价格-贷款平均利率×营业税金及附加计缴比例-准备金率），计算各年税后净现金流结果如表11.1所示。

表11.1　净现值分析表（单位：万元）

<table>
<tr><th colspan="2">项　　目</th><th>初始投入期</th><th>第一年</th><th>第二年</th><th>第三年</th></tr>
<tr><td rowspan="4">现金流出</td><td>1. 资本性支出</td><td>200</td><td>2 002</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>其中：房产购置成本</td><td></td><td>1 792</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>装修、设备投入</td><td></td><td>210</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>2. 新增费用支出</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">税后现金新增流出量</td><td>200</td><td>2 002</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="7">现金流入</td><td>1. 新增贷款净收入</td><td>33</td><td>184.91</td><td>409</td><td>513</td></tr>
<tr><td>2. 新增存款净收入</td><td>750</td><td>351.93</td><td>734</td><td>1 117</td></tr>
<tr><td>3. 新增中间业务净收入</td><td>50</td><td>30</td><td>50</td><td>60</td></tr>
<tr><td>4. 新增其他业务净收入</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>5. 固定资产处置净收益</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>6. 项目投入使用产生的替代收入</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>7. 折旧和摊销</td><td>12</td><td>93</td><td>93</td><td>93</td></tr>
<tr><td colspan="2">税后现金新增流入量</td><td>845</td><td>410</td><td>830</td><td>1 163</td></tr>
<tr><td colspan="2">税后净现金流量增加</td><td>645</td><td>－1 592</td><td>830</td><td>1 163</td></tr>
<tr><td colspan="2">各期税后净现金流量增加贴现值</td><td>645</td><td>－1 384</td><td>627</td><td>764</td></tr>
<tr><td colspan="2">累计税后净现金流量增加贴现值</td><td>645</td><td>－739</td><td>－112</td><td>652</td></tr>
<tr><td colspan="2">净现值（NPV）</td><td colspan="4">652</td></tr>
</table>

根据以上分析结果，该项目在3年内的净现值就可以达到652万元，动态投资回收期可以控制在3年以内，从投入产出角度分析可行。

2.总行判断支行购置面积是否合理

依照该支行业务数据，按照总行制定的营业场所面积控制调整公式（A=500×年中间业务收入+0.55×5日均一般性存款+0.4×扣除不良后5日均贷款）计算，该支行的调整得分为9.16，符合单点型支行的第4档调整条件，购置面积应控制在900平方米之内。

因此，根据对以上投入产出分析和面积控制的审核情况，在拟购置房产面积可以分割的情况下，总行批复同意该支行在新址购置营业用房，但面积须控制在900平方米以内。

此外，对于办公用房，为了杜绝部分分行盲目兴建办公楼、培训中心，避免比阔气、讲排场等铺张浪费现象的产生，真正树立以金融企业价值最大化为中心的经营理念，严格控制非经营性成本，严格控制办公楼、培训中心等非经营性支出，总行规定全行所有办公楼、培训中心原则上不得新建，对确有特殊情况需新建的，无论投入金额大小一律上报总行审批，并从严控制建设面积和建设标准。因机构调整需解决办公用房的，原则上应从现有办公用房存量中调剂解决，现有办公用房的扩建视同新建进行管理和审批。通过对新建、扩建办公楼或培训中心等实行零授权，有效降低新增资本性投入挤占正常业务发展费用的风险。

（三）有利于实现财务政策的向下传导

为了在财务审批工作中贯彻总行对成本管理的战略思想，充分体现成本控制在整个财务管理流程中的价值创造作用，在审批过程上的管理是要逐步加强对财务授权审批流程的宣传，增强上下间的沟通与交流，使下级机构能够及时准确地掌握成本控制的政策要点，按照上级要求申报材料，并在审核过程中注意严格把关，保证上报材料和数据的真实性和准确性，杜绝虚报、隐瞒或提供不真实材料现象。

以建设银行对固定资产的购置和装修的授权管理为例，总行制定和完善购置和装修标准，对资本性支出实行双重控制，即标准控制（包括面积标准和装修标准）和财务授权控制，并将二者有机结合起来，要求所有的固定资产购置必须符合相应的面积控制标准，所有的装修支出必须符合装修的单价标准，在此前提下，分行可在其授权范围内进行审批，一旦超过标准，不论是否超授权，均要报总行审批。

通过细化支出标准，有效体现了总行对新增资本性投入的谨慎性原则，也为分行的资本性支出审批和决策提供了更加明确的依据。

（四）有利于降低管理成本，提高审批效率

由于授权审批制度在明确各个成本支出项目的控制要点和标准之外，还规定了具体的审批流程，被授权部门或分行可以在自己的权限范围内进行财务事项的审批或进行转授权，且授权明确了各个授权主体的成本控制责任，不必每个事项都层层上报，有效缩减了成本控制的中间环节，降低了财务管理自身的成本，也相应提高了授权审批的整体效率。

建设银行就在财务授权调整中对分行案件损失授权审批权限进行了调整，考虑到主要责任人处理情况和分行财务承受能力，为加快消化案件损失包袱，规定在一级分行按有关规定处理责任人，且责任人处理结果经监察部门同意后，总行可以适当扩大财务授权，将500万元以内的案件损失交由一级分行审批，以提高审批效率。

二、财务授权审批机制与审批程序

金融企业的财务授权管理分为纵向授权和横向授权。纵向上，由总行行长对总行分管计财的副行长、计财部门负责人和一级分行行长授权。一级分行根据总行的规定和要求，在授权范围内对分管计财的副行长、计财部门负责人和二级分行行长进行转授权。横向上，各级行本级分别按照财务支出部门、计财部门、资产负债管理委员会（行领导）的顺序确定相应的财务支出审批权限。各级行、各部门只能在授权范围内开展财务管理活动；超授权财务事项，必须报经有权部门或有权行审批。

纵向财务授权主要针对非经常性项目和重大财务事项，在确定授权权限时应综合考虑财务风险环境、风险控制能力、盈利能力、经营规模等因素，并做到控制成本与风险损失的平衡。具体包括出纳短款及结算赔款、公益救济性捐赠、固定资产购建、固定资产装修、固定资产租赁年租金、固定资产报废、固定资产处置损失、以前年度损益调整项目、抵债资产损失列支、案件损失、赔偿金、违约金、罚款支出及其他资产损失等审批权。

横向授权财务事项除针对上述项目外，还可以包括宣传用品费、会议费、外事费、研究和开发费、招待费、差旅费、咨询费、诉讼费、办公用品费、低值易耗品、车辆租赁费、网络通信费、计算机租赁费、安全防卫费、电子设备运转费、保险费、取暖费、业务用车修理费、其他费用等开支。具体由各级行根据本行实际情况确定。

在授权管理财务事项的报批程序上，各级行各部门在预算额度及授权范围内的财务收支事项由部门自行审批。超过部门授权范围的财务事项报本级计财部门、资产负债管理委员会（行长）审批，超过本行授权范围的，报上级行计财部门、资产负债管理委员会（行长）审批。

为提高超授权财务审批事项的审批质量和审批效率，总行应专门设立财务审核委员会，由主要业务部门领导和处室负责人组成财务审核专家咨询小组，通过召开成员会议或专题会议的形式，对系统内超授权重大财务审批项目进行集体研究讨论，并对审批项目做出初步审核判断，为行领导提供审批建议和决策依据，并将审核中涉及全行经营管理、政策制度等方面的问题，及时向相关业务管理部门进行反馈。财务审核委员会均由具有较高业务水平和丰富实践经验的专业人员组成，这种财务审批流程中的专家咨询体系为控制成本支出、防范财务风险提供了有力保障，也为金融企业进一步优化财务管理体制、实现成本领先战略创造了有利条件。

三、财务授权审批的主要特点

（一）财务授权可以进行纵向层级和横向部门及产品的分类

分类授权是指总行可以对不同责任主体（不同层级、不同部门人员）进行不同业务种类、不同金额大小的授权。总行对系统内各级行及各级行对本级不同的部门按照一定的标准分别划分类别，并区别不同的财务事项实行授权管理，各级行、各部门只能在授权范围内对各项财务审批项目进行审批，对于超出财务授权的事项，必须报经有权部门或有权行进行审批。

（二）财务授权可以进行转授权和再转授权

转授权是指一级分行向二级分行和本级不同部门进行的授权。一级分行行长可以根据各行实际情况和业务发展需要对二级分行行长和分行本级部门进行转授权；二级分行行长也可以在权限范围内对下进行再转授权。但对于影响战略全局发展并要求进行重点监控的部分财务支出项目，总行规定不得再向下进行转授权和再转授权，保证了重点支出项目的集中统一管理，在一定程度上也提高了财务成本决策的效率。

（三）财务授权随业务发展需要适时调整

调整授权是指总行各部门或一级分行在授权权限范围内根据业务发展对纵向授权进行适时调整。随着管理体制的不断优化、管理手段的不断创新以及管理信息化程度的不断提高，在原有财务体制下的部分授权规定或报批标准已经渐渐变成提高财务审批效率和信息化披露水平的障碍，因此，需要根据业务发展要求对其进行适时调整。

以建设银行为例，为了贯彻既要加强成本控制又要提高审批效率的原则，建设银行总行针对当前案件损失比较复杂的情况，降低了一

级分行案件损失的审批权限；根据一级分行实际情况，适当扩大了分行固定资产购置和装修权限，同时将财务授权管理和标准控制（面积标准和装修标准）有机结合。从执行情况看，财务授权方案调整基本上达到了原先的目标，在实行有效控制的前提下，提高了审批效率，现行财务授权方案对消化财务包袱的审批提供了有效的制度保证。

对于在原有管理体制中不太合理的部分授权规定，金融企业管理部门应及时做出调整。如对于抵债资产损失处置的审批权，要同时考虑损失率和损失额来设定，而保全部门根据抵债资产项目金额设定事权，财权与事权很难统一。从过去的情况看，往往是保全部门已审批了抵债资产项目的处置，计财部门被动地进行财务审批，因而不利于有效控制。在总行成立资产保全审核委员会后，考虑到计财部门是资产保全审核委员会成员，因此，不再对抵债资产处置单设财务审批权，而是统一为抵债资产处置的审批权，做到事权与财权的统一。

四、目前审批体制存在的问题和解决对策

虽然财务授权在规范财务管理、强化成本控制等方面取得了较好的效果。但在授权的执行上仍存在一定的风险，比如对某些重大财务支出项目缺乏有效的投入产出分析或项目论证方法手段不够科学合理；对财务审批项目的分析数据缺乏深入了解或对项目审批责任不够明确；缺乏对重大支出项目的考核评价体系与反馈机制，未能将预计投入与实施效果进行比较与评价。

基于上述问题，金融企业应在日常财务支出项目审批中从以下几方面逐步建立和完善财务授权审批约束机制。

（一）逐步引入重大财务审批项目的成本效益分析

为了保证重大财务支出项目决策的科学性与准确性，提高成本支出决策水平，在对重大支出项目进行决策前，应当要求分支机构提供该项目的成本效益分析，尤其是对重大投资项目、信息技术开发项目、机构网点的投入项目等要有科学的投入产出分析，确保以最小投入来实现最大产出。

（二）逐步建立项目审批问责制

为了明确财务审批过程中的成本控制责任，完善成本内控机制，实现财务成本战略，须在项目审批中建立起项目审批问责制，即在项目实施前明确成本控制的各个具体环节由谁负责，由谁把关，将成本控制责任落实到具体的责任部门和责任人，把增加收入、节约支出、降低成本的控制目标落实到各个环节，并对各个控制环节强调节约和降低成本所应承担的经济责任。从金融企业内部管理来看，应借鉴国内外先进的成本管理经验，完善成本控制的内部管理体系，主动优化资产负债结构，实施资源退出机制，优化客户结构，提高资金使用效率，引入成本支出决策问责制。

问责制应贯穿于整个项目周期，对投入产出分析预测出现重大失误的，将追究责任人的责任，并相应减少下一年度新增财务资源的投入，明确投入产出分析报告必须由业务部门测算和撰写，经同级计财部门审核后上报，业务部门要对业务数据的真实性和准确性负责，计财部门要对相关财务收支数据的真实性和准确性负责。

（三）建立项目审批事后评价和跟踪反馈制度

目前，由于在财务支出项目批复同意后，缺乏对已批复项目的考核评价体系，没有将项目的实际产出与可行性分析中的预计投入进行比较，因此未能实现评价项目实施效果的目的，也不能为以后同类项目的决策提供明确的指导依据，致使前期上报的投入产出分析流于形式，不能在整个项目实施过程中起到成本控制和约束作用。因此，金

融企业应建立审批项目事后评价与跟踪反馈制度，对已批复财务支出项目要求分行在一定期限内对批复项目的落实情况进行事后跟踪与评价，并将实施效果及时向总行进行反馈。

在财务事项审批过程中引入财务审批约束机制，通过可行性研究报告来实现事前评价；在可行性研究报告经批准后，为保证项目能够按照预期设想顺利实施，应由各责任部门确定落实项目评估责任人，对项目建设过程中的项目预算、组织实施、项目决算等进行全程监控来实现事中监督；通过对项目实施进行事后考核评价和信息反馈，实行对已批复项目的事后评估与追踪反馈机制，强化成本支出的约束性。

第二节　费用定额与支出标准

一、费用定额与支出标准的定义与作用

首先，费用定额与支出标准是为取得成本管理的最佳效果，运用科学方法，对成本管理中的重复项目做出的统一性规定，是金融企业成本控制的手段之一。

以下以建设银行为例介绍金融企业费用定额与支出标准的制定方法。

目前，建设银行的费用总量与资本性支出总量相对偏紧，业务发展所需投入压力不断增大，但部分分行疏于费用与资本性支出管理，费用控制与资本性支出控制总体偏松，在某些方面还存在铺张浪费的现象。比如，有的分行在制订本行费用计划时，对本级费用支出控制较松，预留费用用途不明确，造成基层机构费用紧张，没有发挥资源的最大效用；个别分行还有盲目兴建办公楼、培训中心的行为，在装修、购置公务用车上比阔气、讲排场等铺张浪费现象。这些现象之所以难以完全有效遏制，很重要的一点原因在于建设银行目前的费用控制与资本性支出控制标准还不够完善。因此，引入标准成本，通过费用标准与资本性支出标准的设定，明确成本责任，减少不必要的开支和浪费，能够促进资源的最佳配置，使有限的资源发挥最大效用，有利于实现建设金融企业长期价值的增长。

标准成本是针对实际成本的缺陷，尤其是实际成本不能提供有助于成本控制的确切信息的缺点而研究出来的。它通过精确的调查、分析与技术测定而制定，是用来评价实际成本、衡量工作效率的依据。

在“标准成本”中，基本上排除了不应该发生的“浪费”，因此标准成本被认为是一种“应该成本”。费用定额与支出标准正是建立在标准成本控制法的基础上，对成本支出进行控制的方法，具有事前估算成本、事中及事后计算分析成本并揭露矛盾的功能。它是一种比较科学的成本控制方法，是加强金融企业成本管理的客观要求。

其次，费用定额与支出标准是通过精确的调研、分析与技术测定而制定的，这是建设银行费用支出与资本性支出投入决策、管理的依据。

近两年，建设银行总行根据全行发展战略、资源配置整体要求和费用管理精细化的要求，考虑各分行业务、效益和所处经济环境的差异，先后制定了营业场所面积、装修及业务用车购置管理的控制标准以及电费、电信费用和书报资料费用等三个费用项目定额，从而为进一步加强全行统一管理、控制成本和压缩不合理开支奠定了基础。

上述控制标准及费用定额的制定，使得分行能够在总行资源配置政策和管理要求的基础上，结合本行实际，进一步细化控制标准及编制相关费用分项预算，为全行的费用支出与资本性支出投入提供决策的依据。此外，费用定额及支出标准的制定，结合授权、监控、考核等相关管理手段，有助于促使分行对现有不合理的费用结构和资本性占用结构进行相应的调整，为进一步控制成本和优化资源结构提供管理的依据。

二、研究制定费用定额与支出标准应遵循的原则

（一）科学性原则

费用定额与支出标准的制定首先建立在详尽的数据分析基础上，是对历史数据进行认真分析并结合现实情况进行详细测算的过程；其次，是以分析成本驱动因素及其对支出的影响程度为依据，以数字来说明定额和标准客观反映的支出规律。

（二）标准先进原则

费用定额与支出标准应当体现降低成本费用、控制资本性支出的管理导向和目标管理思想，对于费用消耗和资本性支出水平偏高的分行，费用定额与支出标准应能够促使分行采取措施改进费用和资本性支出管理，通过员工的共同努力，降低费用消耗和资本性支出投入，提高成本使用效率，力求达到定额和标准水平。

（三）合理适用原则

对于金融企业这种全国性的机构，由于区域条件、市场环境和各分支机构实际管理情况千差万别，其费用定额与支出标准的差别化是不可避免的，能否协调好地区差异是决定费用定额标准是否科学合理且具有普遍适用性的关键。因此，在制定费用定额和支出标准时要充分考虑行际间自然、地理、经济环境和分行经营集约度及管理水平等多方面的差异，使其具有普遍性和可操作性。

三、建设银行完善费用定额与支出标准体系的现实实践

（一）费用定额与支出标准的制定及其在成本控制方面发挥的作用

考虑到金融企业产品经营的复杂性，建设银行目前的信息系统和管理条件现状，目前的费用和支出控制很难达到产品和作业环节，因此，建设银行探讨引入产品标准成本的思想，以分行和部门作为成本控制对象，制定分行和部门在不同费用和支出项目上的标准成本。

标准成本的计算涉及价格标准和用量标准两方面。传统的标准成本法在计算产品的制造费用耗费标准时，单纯按照人工小时或机器小时计算制造费用分配率，然后根据产品需要消耗的人工小时或机器小时计算产品耗费的制造费用标准。吸收作业成本法的先进思想，可以依据不同项目的特性选择不同的成本动因，以科学地体现引起费用耗费或资本性支出的因素。因此，用量标准实际上就是各个项目的动因数量标准，在特定范围内，体现为部门或分行占用的动因数量标准。价格标准是针对动因而言的单价标准。

在上述思想的指引下，建设银行总行先后选择在全行资本性投入中占比大、对业务开展影响密切的资本性支出项目，以及成本动因较为直接、基础信息掌握较全面且行际差异较小的费用项目，研究制定了营业场所面积、装修，业务用车购置管理标准，电费、电信费用、书报资料费用等三个费用项目的定额。在目前已经制定的费用定额和支出标准的基础上，在费用定额方面，建设银行总行正在着手建立本级费用定额库，为本级预算分析提供更加强大的数据基础；在支出标准方面，总行将在完善已经制定的营业场所面积、装修及业务用车购置标准的基础上，根据调研中掌握的具体执行情况和分行经营、效益等的变化，进行修改、完善和调整，并陆续研究制定办公用房、ATM机和识别号（CDM）的配置控制标准，以及其他电子金融企业设备、前台设备、安全防卫设备和办公设备的投入标准，不断提高管理的科学性和精确性，严格控制财务风险。下面，在已经制定完成的费用定额和支出标准中各举一例，用以说明费用定额及支出标准的制定方法。

1.例一：费用定额中的电费定额的制定

通过数据分析发现，电费开支与气候、业务量、当地电价、人员等因素密切相关，其中，各行电费开支总数与人员总数相关性系数超过0.8，属于强相关，因此建设银行以人员作为电费主要动因，确定“元/人年”作为电费定额单位。在制定电费定额过程中，还要考虑其他驱动因素，如：人均电费分布大致符合地理分布规律，说明地理分布引起的气候性差异是人均电费的主要驱动因素；人均业务量系数与人均电费的相关性系数超过0.8，属强相关，在同一地区，电价的差异也对人均电费造成影响等。因此，建设银行将各一级分行按照全国六大地区分片制定定额，并在此基础上，通过各分行与地区基准行人均业务量系数和电价的比较计算调节系数，进而充分考虑人均业务量和电价对电费消耗水平的综合影响。其中，采用人均业务量系数指标消除了不同的经营集约度对各行电费消耗水平的影响，并与电费定额的计量单位——人均电费相匹配，避免经营集约度低的分行凭人员众多而获得更多的费用。

2.例二：营业场所装修单价的支出标准的制定

在制定营业场所装修单价时，考虑到装修需求主要受区域经济发展水平、效益、业务量等因素影响，建设银行按照资源配置向效益好、资本回报率高的分行倾斜的原则，以等级行评定结果为基础，参照当地人均国内生产总值水平作为划分标准，将所有一级分行分档，并根据调查取得的每档分行网点装修的实际情况和管理经验，采用各分行经装修管理实践检验过的管理数据分档分级制定单价控制标准。同时，考虑到各分行辖区内的经济发展水平和市场环境也不平衡，分行相对总行管理半径小，管理信息全面，在分档分级框架内对分行进行分档的基础上，将对辖属营业机构分级的主动权交与各分行，由其自行分级，并按照不同级别实行不同的装修标准。

在制定营业场所面积控制标准时，考虑到业务交易量是影响营业场所面积的主要因素，选择了能较高程度反映交易量大小且便于考核的中间业务收入、一般性存款和扣除不良贷款后三项作为综合评价依据。在制定基本面积控制标准的同时，确定了合理的分档条件，满足规定条件的优质高产机构可以适用调整后的分档控制标准。如分理处甲业务情况一般，基本没有中间业务收入，5日均一般性存款仅有1亿元，扣除不良贷款后5日均贷款仅有0.1亿元，按照营业场所面积控制调整公式（A=500×年中间业务收入+0.55×5日均一般性存款+0.4×扣除不良贷款后5日均贷款）计算，分理处甲的调整得分为0.59，未能满足调整条件，因此分理处甲最大面积应控制在基本面积控制标准260平方米之内。分理处乙业务情况较好，年中间业务收入0.005亿元，5日均一般性存款2亿元，扣除不良贷款后5日均贷款0.2亿元，按照营业场所面积控制调整公式计算，分理处乙的调整得分为3.68，满足分理处第四档的调整条件，则分理处乙最大面积应控制在500平方米之内。按此方式确定的面积控制标准和控制方法既满足了大部分营业机构的普通需要，又支持了少数业务飞速发展的营业机构，同时也严格控制了风险。

从费用定额与支出标准对成本控制的作用来看，制定定额与标准本身并不是管理者的主要目的，其主要是通过实际成本与定额、标准的差异比较，分析差异产生的原因，进而帮助管理者实现更加有效的成本控制。从上述费用定额和支出标准的实施情况来看，通过制定电费、电信费和书报资料费等全行统一的费用定额，着手建立费用定额支出标准体系，通过大力倡导艰苦奋斗、勤俭办行的作风并制定营业场所面积、装修及业务用车购置管理标准，督促各行压缩资本性支出项目预算，并通过在超授权资本性支出项目审批中严格把关，否决了一批新建办公楼、超标准购建营业用房、超标准豪华装修等不合理的资本性支出项目，建设金融企业的成本管理更加精细化和科学化，同时也为其他费用定额和支出标准的制定奠定了基础。

（二）运用成本标准辅助管理决策

在总行的推动及分行的积极配合下，近两年建设银行费用定额及支出标准的实行取得了一定的成绩，但个别分行对总行制定的费用定额和支出标准理解不够透彻，在日常管理及实际应用中发挥的作用不够明显。因此，建设银行日后还应在更广泛的领域运用费用定额与支出标准。

首先，要结合预算编制，加强控制费用与资本性支出总量。为进一步节约成本，压缩不合理开支，逐步实现成本管理精细化，今后在预算编制过程中，各分行应严格按照总行统一定额和支出标准，编制相关非人力费用分项预算和资本性支出预算，并在此基础上，参照总行方法，结合自身实际情况，积极推行费用定额和支出管理，进一步扩大费用定额和支出标准制定范围。

其次，运用费用定额与支出标准为支出提供决策依据。资本性支出营业用房、装修等标准在全行范围内推行以后，分行在房屋购置、装修等资本性支出事项上的决策依据有所增强，管理人员能够依照总行制定的标准，结合投入产出等相关财务分析，对资本性支出投入项目的可行性及合理性有更为直观的判断。今后，随着总行费用定额与支出标准在其他项目上的制定推广，该种成本管理方式必定会为管理者提供更为全面的决策依据。

最后，加强授权审批，控制不合理的成本支出。费用定额和支出标准的制定为进一步加强授权审批提供了制度依据，各分行应首先从思想上提高对费用定额和支出标准的认识程度，并在此基础上按照费用定额和支出标准的规定认真贯彻执行，在财务事项授权审批过程中严格把关，否决或调整不符合支出标准的方案，从而达到控制不合理的成本支出的目的。

第三节　IT项目投入的成本管理

一、概述

信息项目成本管理是指在保证满足信息项目质量和完成进度等要求的前提下，对项目实施过程所需花费的各项支出进行事前计划和事中控制，达到尽可能降低成本的目标。信息项目成本巨大，如果管理不善，将带来巨大浪费，然而金融企业信息项目成本管理的现状不尽如人意，迫切需要加强管理。

项目成本管理应遵循“统一管理，创造价值，预算控制，规范操作，体现激励”的原则。统一管理是指项目成本管理相关内容应纳入全行财务管理范畴统一进行管理，总行统一制定项目财务管理制度和规范，统一配置项目财务资源；预算控制是指项目预算必须严格控制在核定概算内，项目支出必须严格控制在核定预算内，项目实施过程中按预算结构严格控制支出结构；创造价值是指项目的提出、开发和推广要以金融企业价值最大化为目标，加强投入产出分析，合理配置资源，提高投入产出效率；规范操作是指与项目相关的各项财务事项必须严格按照规定的程序审批和办理；体现激励是指引入激励约束机制，根据项目实施进度、质量和预算执行情况等因素对项目进行考核，建立项目奖惩制度。

遵循上述原则，当前金融企业信息项目成本管理的重点在于定义规范合理的管理流程，并充分利用有效的成本管理手段，积极降低信息项目成本。

二、信息项目成本管理流程

（一）项目成本管理的责任主体

成本管理贯穿于信息项目管理活动的全过程，根据项目成本管理流程的环节不同，金融企业内部项目成本管理机构可分为项目审批部门、财务主管部门、项目主管部门、项目实施单位、项目核算部门和项目组6类责任主体，各机构在项目成本管理中有不同的分工。

1.项目审批部门

负责按规定程序及审批权限审定项目概算；当发生项目变更后，负责按规定程序及审批权限审定变更后项目概算。

2.财务主管部门

负责按规定程序及审批权限核定项目概算及项目预算；当发生项目变更后，负责按规定程序及审批权限审定变更后项目概算及变更后项目预算；负责将项目非合同性支出预算按季预拨给项目实施单位；负责按规定程序管理和组织与项目相关的集中采购工作；负责按规定程序审批项目实施单位提请的项目合同性支出以及其他超授权的财务支出事项；负责按规定程序建立并登记项目支出台账；负责在项目预算额度内向下级分支机构下达由分支机构列支的项目支出指标；负责牵头检查项目预算执行进度及项目支出情况；参与审核项目考核方案及项目考核结果报告；负责审批项目决算。

3.项目主管部门

负责审核项目申请单位提交的项目概算申请；负责审核实施单位上报的项目预算申请及概算/预算调整申请；负责审核项目实施单位上报的项目采购需求及建议方案，并按照行内集中采购的有关规定履行

采购职责；负责牵头制定项目考核方案，牵头组织项目考核，审定项目实施单位上报的项目考核结果报告。

4.项目实施单位

负责根据财务制度规定建立健全项目支出管理实施细则；负责审核并上报项目组提交的项目预算申请或项目概算/预算调整申请，并根据批复的项目预算或变更后预算组织实施工作；负责审核并上报项目组提出的项目采购需求，并按规定程序参与集中采购工作；负责审核项目组提出的超授权项目支出申请；负责审批授权内项目支出事项；负责按规定监督和控制由总行统一签订的合同条款的执行；负责对合同性支出建立完整的项目支出台账，并定期与财务主管部门或有关分支机构核对；负责项目非合同性支出的日常核算，确保核算的完整性、准确性、合规性和合法性，并按照受益原则将非合同性支出合理分解；负责按项目预算控制项目支出，定期报告项目预算执行情况；负责按规定程序对项目进行考核，并将考核结果上报项目主管部门和财务主管部门审核；负责审核项目组提出的项目决算申请，确认后上报财务主管部门。

5.项目核算部门

负责根据财务主管部门的通知，按规定对项目合同性支出支付款项，审核相关单据并进行账务核算；负责根据项目组提交的下级机构列支金额扣划相应款项；负责对项目实施单位列支的项目财务支出进行并表处理。

6.项目组

项目组负责提出项目预算申请或项目概算/预算调整申请并提供相关基础资料，项目经理对申报项目预算的准确性、及时性、合理性、完整性负责；项目经理负责根据项目实施单位分解下达的项目预算按

规定控制和合理安排项目支出，并对预算执行结果负责；项目组负责根据项目进度提出采购需求及建议，项目经理对采购需求的真实性、及时性、完整性和准确性负责；项目组负责验收统一采购的服务和产品，保证统一签订的合同各条款的正确执行，项目经理对验收结果及统一签订的合同条款的执行情况负责；项目组负责及时提出付款或支出报销申请，提供相关原始单据，项目经理对单据的真实性、有效性、完整性负责；项目组负责按规定登记项目支出台账，项目经理对项目支出台账的准确性、及时性、完整性负责；对于统一签订的采购合同中需在分支机构列支的部分，项目组负责审核发票开具内容并将发票寄送有关分支机构；项目组负责提出项目决算申请并提供相关材料，项目经理对项目决算的准确性、及时性、完整性负责。

（二）项目成本管理流程

一般而言，完整的信息项目成本管理流程通常由几个主要步骤构成：识别项目成本动因，编制项目预算，监控成本差异，资产管理，执行效果考核。

步骤1：识别项目成本动因

成本动因是揭示成本费用开销的业务驱动因素，依据成本动因来进行成本分类，可以帮助我们科学地制定预算。一般说来，信息项目成本可以分为以下四类：①资产类成本：资产购置成本，是指产生或形成项目交付物所用到的有形资产或无形资产，包括硬件和软件；②支持服务费用：在复杂信息项目的实施过程中，仅仅依靠金融企业自身力量有时会有欠缺，一般需要外部公司提供业务咨询或者技术支持，因而会发生支付给合作公司的业务或技术专家费用；③人力费用：对项目参与人员在项目中付出比常规工作更多劳动的经济补偿，主要体现为项目人员补贴；④日常费用：为项目顺利实施提供环境、场所、信息等所付出的成本，包括房租、差旅费、会议费、资料费、办公用品等。⑤培训费用：项目在下级机构推广时会发生培训费用。

步骤2：编制项目预算

项目概预算是对项目预期投入成本的量化，不仅为成本降低设定了目标，同时由于成本支出是项目进展在财务上的表现，透过预算执行情况有助于发现成本管理以外项目实施可能存在的问题。

项目概算是编制详细预算的前提，而其又必须建立在对项目可能发生的成本进行合理估算的基础上。成本估算既要富于理性，也要借助逻辑判断和经验常识的积累，需考虑的因素包括：项目中涉及的特定成本因素，依赖于项目的软硬件及其他资源需求；类似项目的实际成本支出情况，如软硬件的数量和配置标准，外部专家的数量和资质等；项目参与者的意见和反馈。金融企业具体采用何种信息项目成本估算方法，要考虑项目规模大小、复杂程度、紧急性、对项目细节的掌握程度、积累的历史数据以及技术条件等因素；对于一个项目的不同类别支出，也可采用各自适用的估算方法。美国项目管理学会（PMI）提出了三种项目成本估算方法：

（1）类比估算法。也称自上而下估算法，即利用以前类似项目的实际成本作为估算当前项目成本的基本依据，是一种专家评定法，精度较低。这种方法的可靠程度依赖于两个条件，一是被估算的项目与已建项目的相似程度，二是估算专家对相关专门知识的掌握程度及估算水平。

（2）参数模型法。数学模型依据历史资料分析得出，其应用效果依赖于历史资料的详细和可靠程度，可以简单也可以复杂。将项目特征（参数）带入数学模型，可以预测项目支出。如果开发模型依据的历史资料翔实可靠，模型中所用参数可以被量化，模型可以按比例调整，则预测结果会相当精确。

（3）自下而上估算法。先估算项目各个活动的成本，然后按工作分解结构的层次自下而上地汇总，估算出总成本。只要项目各个活动

的成本估计得准确，工作分解结构合理，用这种方法估算的结果和由此编制的成本预算计划一般比其他方法更精确，但所需的估算工作量较大。

在估算的基础上决定项目的概算，对于需进行可行性研究的项目，概算在可行性研究阶段编制；对于可不进行可行性研究的项目，概算在立项前编制。对于包括多个子项目的大项目，应以各子项目为单位分别编制概算；对于跨年度项目，应区分不同年度编制概算；如需在下级机构列支部分项目支出的，应明确说明上级机构和下级机构各自概算金额。项目申请单位将项目概算申请报项目主管部门初审，项目主管部门就申请材料的完整性和合规性、硬件配置需求是否合理、合同性支出概算申请依据是否充分、工作量是否适当等方面提出明确意见后，按照审批权限，提交项目审批部门或财务主管部门审定项目概算，并将审定后概算下达给项目实施单位。

概算一般随项目任务书下达，之后项目组负责编制项目预算申请，并提供项目人员清单、工作量计算表、项目任务书、项目立项申请报告等相关资料。项目预算的总体编制范围与项目概算相同，是在概算基础上对部分支出项目的进一步明确编报，包括软硬件预算信息（包括数量、型号或功能、单价、总价）和费用预算信息（包括支持服务费单价、工作量、总价，奖励费用和日常费用单价、工作量、总价，推广培训费金额），预算申请还必须明确支出的年度计划和分阶段性计划。

项目预算申请经项目实施单位初审确认后，由项目主管部门就合同性支出预算申请依据是否充分、软硬件用途及配置需求是否合理、工作量是否适当、项目所需资源可否与其他项目共享等方面提出明确意见后，由财务主管部门按规定程序审批，财务主管部门核定项目预算后下达实施单位并抄送项目主管部门。核定后的项目预算作为项目采购及支出控制的依据，同时也是项目考核的重要依据之一。实施单

位负责对项目预算实行统一管理，根据实际情况将批复后的预算分解下达至项目组及实施单位内部各归口管理部门。

关于概预算变更处理。首先必须对概预算的变更进行定义，一般按照金额和比例相结合的方法确定在项目支出总量或结构在发生何种变化时即需要进行概预算变更审批。具体实施时，项目概算发生变更并按规定程序审批下达后，项目组负责及时提出预算变更申请并提供相关资料，经项目实施单位、项目主管部门审核确认后，由财务主管部门按规定程序审批，核定变更后项目预算；项目概算未发生变更，但由于业务需求、技术方案变化等客观原因导致项目实际支出将突破预算，或者支出虽未突破预算但支出结构发生变化时，按相同程序办理项目预算变更。

关于预算结余年度结转的处理。对于跨年度的项目，年度终了时，已签订采购合同的，根据合同条款规定尚未支付的款项可自动结转至下一年度；尚未签订采购合同的合同性支出预算和非合同性支出预算，当年结余的部分可自动结转至下一年度。

关于不可预计费用的处理。项目在实施过程中可能会有所调整，项目外部环境的变化也会影响项目成本，存在一定不可预计性，但编制不可预计费用预算可能掩盖项目的实际成本，影响项目人员节省开支的积极性，加剧无效的成本超支，因而可不编制不可预计费用预算；也可以采取比较稳妥的做法，只针对特定非合同性支出项目编制不可预计费用预算，并控制在一定的标准之下。

步骤3：监控成本差异

信息项目各项成本按支出特征的不同，可划分为合同性支出预算和非合同性支出预算两类。其中，合同性支出包括资产类成本和支持服务费，按照与外部供应商或服务商签定的合同规定发生支出；非合

同性支出包括人力费用、日常费用和培训费用，在项目执行过程中按照实际需要合理安排支出。

合同性支出项目通过集中采购方式购入，按照实际支出集中在财务主管部门指定的核算部门列支。非合同性支出预算由财务主管部门根据预算执行情况按期预拨给项目实施单位。项目组根据项目进度及时提出非合同性支出付款或报销申请，对于授权内支出事项，项目实施单位审批后，项目组按规定登记纸质项目支出台账，项目实施单位按规定付款列支；对于超授权财务支出事项，项目实施单位审核确认后上报财务主管部门，财务主管部门审批同意后，项目组按规定登记纸质项目支出台账，项目实施单位按规定付款列支。

项目实施单位须对非合同性支出按独立项目分别进行账务核算，并在项目组的配合下按照受益原则按月将项目支出合理分解至经营产品或综合管理费用。项目实施单位应定期（一般按月）向项目主管部门、财务主管部门报告各项目支出情况及项目预算执行情况。

在项目实施过程中，通过对项目的成本费用做实时记录，以便追踪预算进度，监控预算执行差异。预算与实际的差异通常以时间为参照，比较在某一特定时点（如月末）上的成本差异，称之为月度成本差异。月度成本差异为正，说明实际成本执行在预算范围内，这可能是项目成员有效控制成本的结果，也可能是项目范围合理变更或者预算不准造成的。月度成本差异为负，说明实际成本超出预算范围，除了成本管理的原因外，还有可能是项目范围变更等造成的。

合同性支出和非合同性支出的特征有较大不同，在分析执行差异时应有所区别。合同性支出总额和支付时间在合同签定时一次性确定，一般按照分解比例分别在合同签定时、项目进行中、项目通过验收后3个时点支付。除非项目发生重大变故，一般会按照合同约定的时间按时支付，相应进入成本，因而在分析执行差异时，应对支付时点上的支出进度予以重点关注。而非合同性支出主要由项目人员工作量

决定，在项目执行的分阶段内应保持一定的稳定性，与项目实施的时间进度应基本保持一致。

项目实施单位应对各项目的预算执行进行分析并主动纠正偏差；财务主管部门应对项目支出进行监控，发现项目成本支出中存在的问题后，提出整改意见，项目实施单位和项目组要按照整改意见的要求，主动调整支出控制方式，规范支出内容，提高控制效果。

步骤4：资产管理

项目资产包括与项目有关的固定资产和无形资产。从用途上看，可区分为项目开发、测试所需的资产以及项目上线后系统运行所需的资产。项目开发、测试所需的资产统一由项目实施单位负责管理，项目实施过程中交由项目组使用。项目实施结束、办理决算前，项目组负责将项目开发、测试所用的资产移交实施单位，实施单位验收后提供相应证明材料，作为项目决算的必备材料之一。项目上线后系统运行所需的资产，在项目实施过程中由项目实施单位负责管理、项目组使用，项目上线、正式运行后交由相关系统运行部门负责管理。

项目资产购入后由核算部门负责记录资产价值账，技术部门负责记录固定资产实物卡片账，其他各有关部门按照相关财务管理规定分别履行资产价值管理和实物管理的职责。

项目资产的调拨、盘点、处置、报废以及计提折旧等管理事项按照相关财务管理规定执行。

步骤5：执行效果考核

项目进行中项目人员对成本支出的必要性和迫切程度最为了解，提高项目人员主动控制成本的积极性非常必要。为此，可将项目预算执行结果作为项目完成质量考核的重要指标，通过对不同结果的不同

评价反作用于项目成本的执行过程。对于预算执行较好的项目，奖励一定的人员补贴或执行更高的补贴标准；对超过预算的项目，如果项目组不能合理解释原因，则扣减一定的人员补贴。这样，通过对结果的考核建立企业利益与项目人员利益的联结机制，把成本控制转变成项目人员的内在要求，促进项目人员对过程中发生的成本主动加以控制。

关于考核的具体实施，一般由项目主管部门牵头制定项目考核方案，预算执行情况作为考核的重要方面，经财务主管部门会签同意后执行。项目主管部门牵头组织项目考核，项目实施单位根据考核结果确定项目奖励费用总额及项目经理的奖励费用额度，并上报项目主管部门与财务主管部门，经审批同意后执行，发放项目奖励费用。项目奖励费用总额扣除项目经理奖励费用额度后的部分由项目经理负责分配，项目经理根据项目组成员的业务技术水平、工作能力、承担责任、工作复杂程度、重要程度、贡献程度、工作表现、工作时间等因素，确定项目组成员的奖励标准和分配方式。

三、信息项目成本管理手段

在成本管理过程中，要充分运用集中采购、制定标准定额等直接手段降低成本。

（一）集中采购

项目成本中的合同性支出，包括软硬件和支持服务费，可通过集中采购的方式降低成本。项目预算下达后，项目组根据项目进度提出采购需求及相关建议，经项目实施单位审核确认后报项目主管部门，项目实施单位及项目主管部门应就各项目之间采购资源是否可以共享、对于共享资源各项目的资源使用情况、各项目应承担的支出分解

比例，以及各项目采购事项是否可以同时进行以降低采购成本等，提出明确意见后送财务主管部门，由财务主管部门按照集中采购等相关制度规定报批并组织执行。集中采购的具体实施方式可参考其他有关章节内容。

（二）制定标准定额

针对非合同性费用制定标准定额，如住宿费、差旅费、杂费等费用项目，可根据项目所在地价格水平、项目人员结构情况制定明确的标准定额。以标准定额为依据，预算可按标准定额来编制，实际支出同样按照标准定额来控制，达到降低成本的目的。

第四节　采购与供应管理

企业以效益为中心，既要开源，又要节流。作为财务管理全过程控制的重要环节，集中采购在预算与决算之间发挥着重要的“节流”作用。而在粗放财务管理体制下，预算与决算之间则缺乏过程控制。

与分散采购不同，集中采购通过采购程序引入外部市场力量追求质价比最优，在保证采购质量的同时降低采购成本，提高财务资源的使用效率；在企业内部则分离采购流程中的使用、资金、采购、审批、监督各环节，规范采购行为，防范道德风险；积累和发挥采购专业化优势，提高采购效率。

一、金融企业采购的性质与定位

（一）金融企业采购在性质上为企业采购，区别于政府采购

政府采购与企业采购区分明显，而且非常有必要对二者进行区分：

1.资金来源不同

政府采购的资金来源为经批准的财政预算，是由纳税人的税收形成的公共资金，政府是资金的管理者，故政府采购又称公共采购，是公共支出管理的重要组成部分，在法治国家，只能依法定程序进行开支。企业采购资金来源为企业自有资金或企业负债，属于企业所有。资金来源的不同决定了政府采购与企业采购在目的、采购主体等诸多方面存在天壤之别。

2.采购目的不同

政府采购的目的是有效利用资金，履行政府职能和实现公共利益，不以盈利为目的和动机，花纳税人的钱为纳税人服务；而企业采购不论用于生产还是销售，其最终目的是实现盈利，花自己的钱为自己服务。

3.经济社会责任不同

政府采购作为公共支出管理的重要部分是国家管理经济和干预经济的主要手段，政府通过采购贯彻调节经济总量、调整经济结构、平衡区域发展、保护本国产品和企业、促进就业、保护环境等公共政策甚至外交政策，在采取扩张性财政政策的情况下，政府采购政策就是扩大采购规模和领域，事实上，政府采购决策的目标是二元的，既包括高效利用资金，又要服务于政府政策和政治目标。我国《政府采购法》第九条规定，政府采购应当有助于实现国家的经济和社会发展政策目标，包括保护环境，扶持经济不发达地区和少数民族地区，促进中小企业发展等；第十条规定，政府采购应当采购本国货物、工程和服务。而企业采购不直接承担上述社会责任，不受上述限制。

4.实施影响不同

政府采购的实施结果直接影响政府职能的实现和公共利益、国家利益，如国防、教育、公共基础设施、公共健康和安全等，加之金额巨大，政府采购管理人员和操作人员的失职渎职行为可能导致严重后果；而企业采购实施结果的直接影响范围主要是企业自身的盈利和股东利益，以股东利润最大化和企业价值最大化为依归，企业采购失误受影响最大的是采购企业自身和股东。

5.采购监督和内控方式不同

对于政府采购而言，因事关公共利益和政府威信，强调操作透明，事先有法定程序，事中有供应商、公众和新闻媒体的监督，事后有投诉、行政复议和行政诉讼程序。而企业采购主要依靠内控防范操作风险。

6.管制不同

由于政府采购的特殊性，法制国家均制定了系统的采购制度和条例，建立了完善的政府采购制度，对政府采购行为和供应商的行为进行严格的法律管制，在我国，管制政府采购的法律除了《政府采购法》、《招标投标法》，还有各项部门规章等。企业采购则遵循《招标投标法》及公司内部关于采购的各项规章制度。

7.实施主体或操作模式不同

对于政府采购，政府是管理者，列入集中采购目录或一定金额以上的采购事项，由特定采购机构（在我国为采购中心）负责执行，政府采购管理部门负责管理和监督；采购目录外或一定金额以下的采购事项，由部门自行组织或委托社会招标代理机构实施。企业采购则由企业自行组织，在企业内部设置专门部门机构或专业采购人员完成。

8.坚持的原则不同

由于政府采购的资金来源系纳税人的钱，实施结果直接影响公共利益和国家利益，政府采购必须坚持公开、公平和公正（即“三公原则”）原则，采购过程记录完整。公开即透明是指法律、政策和程序公开，采购过程公开，信息公开（包括评审标准），没有秘密，以对社会公开为原则，不公开为例外，所以政府采购又称为阳光下的采购；公平是指对所有合格供应商提供均等的机会和待遇，不得歧视任何参与者，公平和效率并重。企业采购则属于企业经营活动，不适用“三公”原则，不承担对社会公开的义务，而且由于较多涉及企业商业秘密

或技术秘密，企业采购原则上不宜对外部公开，以不公开为原则、公开为例外；在效率和公平之间，遵循效率第一的原则，参与采购竞争的机会可提供给有限的供应商。换言之，政府采购面对公众的质疑，必须以过程为导向，重视过程，采购决策和执行强调公共责任和谨慎；企业采购以结果为导向。

9.适用的采购方式不同

政府采购为贯彻三公原则，原则上必须采取公开招标方式，遵循《招标投标法》的强制性规定和程序，采取邀请招标方式、竞争性谈判、询价方式和单一来源方式的，应报采购主管部门批准或备案，政府采购违背“三公原则”时可能招致企业提起行政诉讼。企业采购在采购方式的选择上不受“三公原则”的限制，以企业利益最大化为出发点，按照效率原则由企业灵活决定选择公开招标方式、邀请招标方式、竞争性谈判、询价方式和单一来源方式，从企业实际运作看，竞争性谈判方式更适合企业经营。《政府采购法》第二十六条规定，公开招标应作为政府采购的主要采购方式。

10.采购遵循的程序不同

政府采购原则上必须严格遵循法定程序，操作必须符合《政府采购法》和《招标投标法》的规定，不允许出现灵活性操作和创新。企业采购允许在《招标投标法》规定的框架内进行公司采购的招标投标工作。

11.采购方式具体操作不同

因政府为财政资金的管理者，对纳入集中采购目录的政府采购项目，必须委托集中采购机构代理采购；采购未纳入集中采购目录的政府采购项目，可以自行采购，也可以委托集中采购机构在委托的范围内代理采购；属于本部门、本系统有特殊要求的项目，应当实行部门

集中采购；属于本单位有特殊要求的项目，经省级以上人民政府批准，可以自行采购。因企业有稳定的专业采购部门和专门的业务部门，采购操作原则上主要在企业内部由来自采购部门和相关业务部门代表组成的采购小组完成，极少委托外部机构代理采购，特殊需要时可外聘专家。

12.采购的约束和激励机制不同

政府预算编制一般要求某一年度分配的采购资金应该在该年度花完，推迟采购计划后意味着必须重新申请下一年度预算，节约资金意味着下一年度可能削减同一采购事项的预算，这是政府采购年末出现采购高峰的重要原因，因此政府采购预算体系在一定程度上弱化了预算执行者通过专业采购利用资金的激励因素；企业预算管理和预算执行均服务于企业价值最大化的目标，预算对采购执行有较强的激励作用。从采购的财务约束看，政府采购有预算的压力，但没有盈利的压力，采购支出不超过预算即可；企业采购支出有预算和盈利双重压力，支出不超过预算是最低级的目标，还须服务企业盈利，尽可能降低成本。

企业采购与政府采购性质上纯系迥然不同的两种事物。政府采购厉行严格的规则和程序（不符则废），为实现三公原则，向公众交代，专家不确定，供应商不确定，充分体现不确定性，以过程和程序为导向，《招标投标法》和《政府采购法》均有规定；而企业采购以结果为导向，以采购结果符合采购方利益为核心。企业的目的、价值和使命根本不同于政府，企业采购顺理成章也不应动辄套用政府采购的制度和做法，企业只需要在《招标投标法》这一法律框架内进行企业的采购工作即可。金融企业作为股份制公司，采购在性质上无疑是企业采购。

（二）金融企业采购属于服务业采购，区别于制造业采购和零售服务业采购

制造业或零售服务业采购标的直接或间接构成企业产品的全部或部分，企业对外产品定价和市场销售对采购支出的反向压力大，产品成本分摊和核算容易，内部需求部门成本压缩动力大，采购部门工作难度小。服务业采购标的不构成企业产品或服务的全部或部分，采购支出占企业支出的比重相对较小，企业产品成本分摊和核算困难，对外产品定价和市场销售对采购支出的反向压力小，内部需求部门成本压缩动力小，采购部门工作难度大。

采购与物流及库存的关系：制造业、零售服务业，采购必须保证物流的连续性，在尽可能压缩库存与保持供应的持续性之间保持平衡。而金融服务业没有库存的问题。

二、集中采购的功能作用及原则机制

（一）集中采购的功能作用

采购的功能作用可分为对企业自身的作用和对外部的影响。集中采购的直接作用体现为供应的保障、成本的降低，间接的作用则体现为提升企业的竞争力，是企业竞争优势的一部分。在业务竞争加剧、盈利压力加大的情况下，采购直接影响企业的生存与发展。

采购对企业自身的作用可以概括为以下几点：

（1）保障企业运营所需产品服务的供应，在高度分工的社会，企业运营所需产品、服务和工程基本依赖外部采购，采购质量和效率直接影响企业运营。

（2）压缩降低采购成本，提高企业财务资源的使用效率，以2003年总行采购为例，采购金额比预算降低的比例达20%，实现了“少花钱，多办事”。

（3）为企业创造价值，增加利润，服务于企业的利润最大化和价值最大化，成本的降低意味着利润的增加，省一分钱相对易，挣一分钱相对难。

（4）节省企业的人力成本，一方面，集中采购操作减少分散操作时的重复工作事项、工作内容和工作量，总行集中人力操作，全行38倍减少，一级分行集中，数倍减少；另一方面，流程化、标准化、专业化操作，减少操作时间。

（5）有利于积累和发挥采购专业化优势，采购由专人专业操作，利于专业知识和经验的积累，降低采购操作风险。

（6）规范企业内部部门和个人的行为，加强内控，防范商业操作风险。

（7）树立和提升企业品牌形象。

对企业外部的影响可以概括为以下几点：

（1）企业在采购过程中的正向选择与取舍客观上促进供应商的优胜劣汰和市场发展。

（2）促进供应商承担社会责任，包括守法，环保，节能，劳工保护。

（二）金融企业集中采购发挥作用的机制与原则

集中采购发挥作用有四大机制：

（1）市场竞争机制。在采购方式上，尽可能采用竞争性方式；在供应商管理上，保持竞争。

（2）集中机制。主体集中，标的集中，供应商集中。

（3）企业内部分工与制约机制。采购全过程涉及的不同环节由不同部门和人员承担，有利于发挥专长，也有利于分工制约，有别于个人消费采购（重体验）。

（4）流程控制机制。依靠流程规则控制采购过程，减少随意性。

以金融企业利益为出发点是金融企业集中采购的总原则，具体而言，金融企业集中采购必须坚持以下四项原则：一是择优（综合评价最优）原则，二是充分有效竞争原则，三是客观原则，四是内部透明制约原则。其中，第一项为目的，后三项为手段。

三、充分引入竞争机制，扩大集中采购覆盖范围，加强供应商管理

（一）扩大竞争性采购方式适用范围，尽可能减少单一来源采购

与现有政府采购一样（见《政府采购法》），金融企业也主要有四种采购方式：招标方式、竞争性谈判方式、单一来源方式、询价方式。四种采购方式在适用范围、操作步骤、所受约束和灵活性等方面存在较大区别。

招标方式的主要优点是：

（1）采购信息、过程和程序公开透明，可预防内部操纵或舞弊行为送，杜绝暗箱操作，实现阳光作业，符合资格的供应商都有机会参加竞争。

（2）公平公正，厂商根据公开的信息预期投标代价和风险并确定投标策略，享有均等的最低价得标的机会。

（3）竞争充分，价格合理，产品规格符合要求的厂商皆可凭实力参与竞争，采购方易获合理价格。

（4）供应商众多，利于质量提升和改进。供应商面对同业竞争压力为获得竞争优势地位，必须确保质量与价格双重比较优势，采购方因此受益。

（5）扩大供应商来源，增强供应的稳定性，信息公开可在更广泛的范围内选择供应商，发现新的合格供应商，同时也可借此获取更多的供应商、产品信息。

公开招标方式以防弊除弊为主，受《招标投标法》等法律法规的严格管制，操作须遵循强制性规范，适用范围有严格规定，程序严密，责任重大，其缺点主要是：

（1）招标方式程序烦琐，操作周期长，效率低下，致使采购事项完成时间长，难以适应企业市场竞争的需要，极可能损害企业利益；情况变化大，准备招标文件、开标评标、评审，过程复杂。

（2）招标采购方式操作复杂，要求严密，难度大，灵活性差。评标和签订合同均以招标文件和投标文件为依据，递交投标文件后，招标方和投标方只能围绕招投标文件进行谈判，采购方必须准备充分，采购需求必须细致、明确和具体，招标文件必须清晰，评审标准必须严密，过程必须周密组织、按部就班，不容许发生差错，否则容易滋生法律纠纷，陷于被动。

（3）招标采购极可能损害采购方利益。原因在于招标采购程序缺乏弹性，招标采购结果具有不可更改的特性，评审失误缺乏补救措施和程序，同时采购方不得向中标供应商提出招标文件和采购需求以外的需求。

（4）增加采购方成本。招标公告、制作招标文件和评审均须投入较多的人力，工作量大，委托专门招标代理机构、聘请专家也须额外支付费用。

（5）增加供应商负担。招标采购全部过程持续时间长，获取招标文件、制作投标文件、参加投标均须支付费用，还要缴纳投标保证金，投入人力亦多。

（6）增加采购方对供应商的查证管理难度。由于供应商众多，采购方对其缺乏了解或资信调查，信息不对称，文件的真实性难以核实，评审客观性无法保证，容易发生欺诈、转包等问题。

（7）供应连续性没有保证。每次招标的中标供应商可能都不一样，产品规格多样，质量、使用和售后服务缺乏连续性和稳定性，增加成本。

（8）招标方式在竞争过度的情况下易发生围标或抢标。供应商面对激烈竞争可能串通围标，做不实报价或任意提高报价，或低价抢标，带来偷工减料、迟延履行的风险。

（9）招标方式存在流标或废标的风险，浪费人力财力和时间。在投标方均未对招标文件做出实质性响应的情况下，招标方可否决所有投标并另新招标，没有谈判的余地。通常废标的原因主要是采购需求不清晰或不细致、市场上的合格供应商不足或缺乏、预算或标底偏低等。废标意味着人力、财力的巨大浪费。

（10）招标方式不利于保护企业商业秘密或技术秘密。企业竞争随市场经济成熟和发达日趋激烈，商业秘密是影响企业竞争优势和竞争力的重要因素之一。

招标采购方式因其自身缺陷，政府采购中对此种方式的应用比例不断下降，适用范围也不断缩小。

法律法规对竞争性谈判方式没有特别的管制规定，所以此种方式的最大特点就是灵活性大，采购方和供应方受到约束小，其优点主要是:

（1）采购方可自行确定谈判程序，掌握谈判节奏，节省时间。

（2）程序灵活，省去开标、投标工作，减少工作量，同时，采购方与供应商可多次谈判、反复交流、充分理解。

（3）对采购需求清晰化程度要求低，适合于服务采购。

（4）借助竞争容易获得较低的价格，节省采购方的费用。

（5）操作容易，弹性大，采购需求包括产品规格等可通过谈判确定，谈判和评审相结合。

（6）有利于形成长期稳定的供应关系和保持供应的连续性。

（7）有利于维护采购方的商业秘密。

（8）有利于减轻供应商参加竞争的成本和负担。

（9）采购方与供应方之间可反复要价和回价，甚至完成修改规格、最初的报价和品质要求，不必废除重来。

（10）可避免招标方式中的围标或抢标，有利于保障供应产品和服务的品质。企业采购服务企业价值最大化目标，不受政府采购和招标投标相关法律的管制，对供应商不承担法律上的三公义务，流程控制和供应商管理主要服务于企业利益。

综合比较分析招标方式和竞争性谈判方式的特点，企业对采购方式应采取的政策可以概括为：原则上使用竞争性谈判方式；严格限制单一来源方式；尽可能减少使用招标方式；适当使用询价方式。

（二）加大集中力度，扩大集中采购覆盖范围

1.发挥集中优势，减少分散采购

过去的采购以分散为原则，采购操作主体分散，采购由不同部门和不同层次的分析机构操作；采购标的分散，分散采购导致单个采购主体重复采购，批量小；供应商分散，管理难度大，成本高，战略关系难以形成。

现代企业采购以集中为主要特点，集中有三个方面的含义：

（1）采购主体集中，包括纵向层级集中与横向部门集中。与分散采购比较，集中有利于积累和发挥采购专业化优势，有利于采购程序标准化，节省和优化采购操作管理人力成本。

（2）采购标的集中，化零为整，发挥批量规模效益，增加谈判优势。

（3）供应商集中（数量减少），品牌型号集中，竞争充分有效，降低管理难度和管理成本，保障供应质量和连续性。

2.扩大集中采购覆盖范围

采购范围是指纳入采购部门采购的采购对象。随着计划经济转向市场经济，市场化深入更多的领域，采购范围相应不断扩大，如通信服务，在政府直接定价时代，企业根据通话时间和通信费标准直接支付通信费即可，没有谈判的余地和必要，电信改革形成市场竞争后企

业才有选择采购的余地。其他如航空服务、物业管理服务、保险服务也于近几年随市场化的深入被纳入企业的采购范围。

采购范围按不同角度可作如下分类：

（1）按采购标的类型可分为产品（硬件、软件）、服务、工程、知识产权，如网点租赁、网点装修等。

（2）按采购标的核算科目可分为：资本性支出事项；适宜外购的费用支出事项；列入筹资（资金）成本的中介服务采购事项等，费用类支出事项如物业管理费、房租费、安全防卫费、网络通信费、电子设备运转费、印刷费、广告费、宣传用品费、网点装修费、车辆租赁费、修理费、大项的低值易耗品支出、研究开发费、公务住宿、咨询费、保险费、电话费等。

（3）按形成的法律关系可分为购买、借贷、租赁、委托、雇佣、工程承包等其他服务。

（三）加强供应商的管理

供应商的管理方式与政策是企业采购区别于政府采购的重要方面之一。政府采购目前以招标投标为主，必须体现三公原则，采购操作较少顾及连续性，供应商处于变动中，稳定性差；而企业采购，因存在采购管理成本、采购方与供应商的磨合成本，故更重视供应商的稳定性，以稳定为原则。

供应商管理具体包括：制定清晰的供应商管理政策；加强资格审查、资信等级调查评价及技术选型；建立规范、双赢互利、互信互动的供需关系，善待供应商；动态跟踪供应商信息和市场信息，建立供应商信息库；建立供应商淘汰退出机制。

四、建设银行的采购与供应管理实践

（一）建设银行集中采购制度和程序框架

2000年7月，建设银行总行出台《中国建设银行集中采购管理办法（试行）》，这是金融企业乃至国内金融行业第一个关于采购方面的企业内部规范。随后，总行根据采购操作的实际情况出台《关于集中采购有关问题的通知》（2001年），《关于规范总行本级采购管理有关问题的通知》（2001年），《关于进一步加强集中采购工作的通知》（2002年），《关于调整总行本级集中采购审批及操作流程有关问题的通知》和《总行本级集中采购审批与操作流程图》（2003年），总行本级采购分级审批授权（2003年），与信息技术部共同制定下发《信息技术供应商管理暂行办法》（2003年）。符合现代金融服务业特点的企业采购体系基本确立并完善。

建设银行总行现有集中采购制度对集中采购范围、采购主体、总分行采购权限、采购方式、采购程序等都做了详细规定。

在采购范围上，集中采购范围主要包括货物、工程和服务，从支出渠道上看，集中采购范围涵盖资本性支出项目和适宜采购的费用支出项目（如装修、技术支持、修理等）。采购范围本身也处于不断变动之中。

在采购体制上，实行总行和分行两级采购，但对于办公用品、印刷品等，一级分行可根据经济和可控性原则授权下一级分行操作；对于大中型信息类设备及软件、ATM、CDM、运钞车及乘用车、出纳机具等，由总行集中采购或总行集中选型后由分行集中采购。

在采购方式上，集中采购方式主要分为四种：招标方式、竞争性谈判方式、询价方式和单一来源方式，根据金融服务业的特点，建设

银行目前使用最多的采购方式为竞争性谈判方式和招标方式，询价方式主要适用于小额采购。

在集中采购的流程上，招标方式和竞争性谈判方式均由业务需求部门提出采购需求和候选供应商（信息项目硬件和软件则须向归口管理部门信息技术部提出），集中采购办公室接到采购需求后向行领导上报采购方案，根据行领导批准的采购方案，单一来源方式由信息需求部门牵头组织采购谈判，IT软件和开发服务采购由信息技术管理部牵头组织，其他采购均由集中采购办公室按集中采购程序牵头组织，谈判评审小组由集中采购办公室、计财部、相关业务需求部门等组成，监察部门或审计部门负责监督谈判评审过程。

（二）采购操作流程化和评审客观化

1.推进采购操作流程化，优化采购流程

近几年，建设银行总行借鉴现代企业采购实践，结合建设银行实际，积极探讨和改进采购操作，通过流程、文本积累固化实务中行之有效的做法和经验，大力推进操作流程化、流程文本化、文本格式化。

在流程方面，拟定了《招标采购操作流程记录》、《竞争性谈判采购操作流程记录》、《单一来源采购操作流程记录》；在文本方面，拟定了《计算机应用软件系统开发合同》、《计算机硬件软件产品与服务采购合同》、《计算机软件产品许可与服务合同》、《计算机系统维护服务合同》、《进口委托合同》、《工程承包合同》等；在操作文档方面，规范了不同环节涉及的文件格式和内容，包括谈判方案、谈判邀请函、谈判备忘录、谈判通知等。

2.采购评审客观化

无论招标采购还是竞争性谈判采购（单一来源无比较评审）都面对评价、选择与取舍，评价方式和方法多种多样，如投票表决（多数决定原则）、量化打分如考试、摇号抽签方式等，评价方式的客观性和合理性必然影响评价结果和采购决策。评价的主观性既会损害企业利益，又伴随着道德风险。

评审客观化的逻辑依据在于，多个供应商及产品服务的性价比、与企业需求匹配的契合程度，由于采购需求明确，供应商及产品服务状况是固定的，对供应商、产品及服务的优劣判断结论应是客观和唯一的。

实现采购评审客观化体现为以下五个方面：（1）评审指标全面细化，突出关键，区分供应商、产品、服务的差别。（2）评审指标客观量化，指标尽可能定性量化，减少主观性太强或容易产生分歧的指标；但不排除主观判断（如服务采购）。（3）评审指标权重合理，权重因采购事项而异，如应用系统开发项目，公司开发能力、项目管理能力和经验；通用硬件采购，价格和服务重要。（4）评审数据客观。（5）评审操作客观。

在客观评审方面，建设银行总行做了积极而富有成效的理论探索，并落实到具体采购操作，对企业、产品、服务和价格评审标准的客观量化，制定了计算机应用系统开发服务采购评审标准、计算机硬件产品采购评审标准、基建工程承包采购评审标准、咨询服务采购评审标准、诉讼事务委托服务采购评审标准等均在采购操作中运用良好。

（三）金融企业集中采购的未来展望

作为企业价值创造和提升的重要手段，金融企业集中采购尽管在近几年取得了不小的成绩，但是仍然面临诸多问题和困难：

（1）在工作量日渐增加的背景下采购人员数量严重不足，采购人员数量与工作量严重不匹配，分行采购人员中有相当部分为兼职，变动快。

（2）采购人员专业性差，培训少，加之人员变动频繁，专业素质亟待提高，人员知识面和采购操作技巧难以适应采购需要，难以保证采购效率和效果。现代企业采购的一个重要特点是知识面广、专业性强，涉及财务会计、法律、金融、IT软硬件产品、IT应用开发、IT维护服务、工程等多方面各领域的知识，是真正的知识型采购和专家型采购。

（3）采购没有充分引入市场竞争，滥用单一来源采购方式，集中采购竞争比价机制无从发挥作用，采购成本居高不下，总行本部188个采购项目中，单一来源采购事项占比高达40%，采购成本压缩幅度极为有限。不同采购方式下合同金额比预算金额下降比例存在明显差别，竞争性谈判方式效果最为明显，合同金额与预算金额相比降低比例为23%，单一来源方式和询价方式效果最差，降低比例仅为10%左右。

（4）各行推行集中采购不平衡，部分分行推行集中采购力度大，效益明显，还有个别分行迄今没有推行集中采购或集中采购流于形式，采购仍沿袭过去部门、分支行分散采购方式，部门对集中采购存在抵触情绪，相互间分工配合不协调不充分。

（5）采购效率需要进一步提高。

（6）重采购，轻合同履行跟踪。

根据目前金融企业集中采购工作的现状，集中采购下一步的工作重点如下：

（1）全面推进总分结合采购，加强检查督促和对分部的业务指导，加大集中采购贯彻力度，推动分部系统的集中采购。

（2）推动总部集中采购机构到位，人员到位。

（3）加强采购专业知识培训，提高采购人员素质，积累和发挥采购专业化优势。

（4）规范和统一采购流程和操作规范，推行采购作业流程标准化和文本格式化，提高采购效率。

（5）严格控制适用单一来源采购方式，充分有效引入竞争，发挥竞争机制的作用，构筑采购方谈判主动优势。

（6）提高工作细致程度，重视市场情况分析调查、供应商的管理、产品信息、商务谈判与合同管理、合同的履行等采购各环节，落实采购全过程管理，加强对合同履行情况跟踪。

（7）完善采购评审方法，推进客观科学评审。

（8）强化供应商管理，建立供应商的推荐、审核、评审、动态考核和退出制度，建立供应商信息库和产品信息库，推动全行采购信息共享。

第五节　本级财务管理

本级财务管理是全面财务管理的重要环节和组成部分，同时也是财务管理最难和最薄弱的环节之一，金融企业中各级机构的本级财务管理状况在一定程度上反映了该单位整体财务管理水平，本级财务管理，尤其是总部本级财务管理，对全系统财务管理有一定的示范作用。因此，加强本级财务管理、提高本级财务管理水平对提高金融企业财务管理有重要意义。

一、积极推行本级部门预算管理

金融企业应从总部本级开始推行部门预算管理，总部本级部门预算是总部本级财务资源配置和财务管理的年度性规划文件，是总部本级组织、开展经营管理活动的重要依据。通过推行部门预算将总部本级各部门业务收支预算、费用预算、资本性支出预算及科技投入预算都纳入预算管理范围，将业务收支、费用及资本性支出在横向上分解到各部门，根据财务授权通过日常财务审批保证部门预算的执行，强化了预算的严肃性和权威性。通过推行部门预算管理，将分散在各部门的财务事项统一纳入部门预算中，大大增强了本级财务管理的统一性、科学性和规范性，成本、效益观念逐步深入到各部门的经营管理活动中，为强化金融企业价值最大化的经营理念、逐步培养良好的财务管理文化奠定了基础。

金融企业在部门预算编制和执行中可以通过采取重点控制、定额管理、细化支出、加强流程管理等方法，有效地控制成本的增加，压缩存量业务管理费用，确保满足战略性业务费用、信息项目和人才培

训投入及日常运营费用、人力费用合理增长的需求，支持经营管理活动的开展，进一步提高财务资源的使用效率，调整和理顺总部本级的费用支出结构，提升价值管理，进而推动金融企业价值最大化目标的实现。

二、通过本级部门预算编制有效控制部门费用支出

金融企业可通过制定统一的部门预算编制方案、采用规范的编制流程，推出详细的编制标准，运用有效的编制方法，并加强对部门预算的编制、审批、考核的全过程管理，使部门预算不断完善。

（一）制定完善的部门费用预算框架体系

编制预算时，通过制定合理有效的部门预算编制方案，明确部门预算的指导思想、总体要求、各部门的职责分工、全年预算的总体安排、降低成本支出的手段和措施等内容，以确保部门预算编制的公开、公平、公正，以及预算核定的科学、合理。

预算核定下达后，通过严格的预算执行监督控制和规范财务支出审批流程，强化预算的刚性控制，加强部门的成本约束、讲求效益的观念，健全激励约束机制，以达到提高资源使用效率和降低管理成本的目的，服务于实现价值最大化的最终目标。

（二）积极探索和运用合理的预算编制方法，提高预算编制的科学性

根据日常财务管理过程中积累的数据和经验，与各归口管理部门一起，按照既有利于控制成本又切合实际，依据支持经营管理活动的

原则，区别难易程度，对操作中比较成熟的项目制定详细的预算编制标准，逐步形成一套预算编制标准体系。

在预算编制过程中，针对不同预算项目的实际特点，参考确定的预算标准，采取多样化的编制方式：

（1）对维持总行本级日常运转必须由单一预算标准确定的办公费用项目，可以直接根据定额标准计算编制。如：书报资料费、电信费、差旅费等。

（2）对由具体工作形成的预算需求或由几个不同定额标准确定的预算项目，需根据具体的事项和涉及的相关费用标准逐笔编制。如：会议费、广告费、外事费、培训费、印刷费等。

（3）对给予部门一定费用支出自主权的营销经费，在确定部门营销经费基数的前提下，综合考虑各经营部门创造的经济增加值、承担全系统业务指导情况、上年度非人力费用总量节余情况、对战略性业务的支持等因素，在部门营销经费基数的基础上按确定的标准进行调整和分配。

通过采用上述多种预算编制方法，平衡了预算统一性与灵活性的关系，从而在树立预算权威性的同时，兼顾各部门业务发展和管理活动的实际需要，使部门预算的推行得到各部门的支持。

（三）合理匹配费用管理参与部门责权利，充分发挥归口管理部门在预算编制、执行、考核全过程中的作用

在部门预算编制和执行过程中，赋予财务事项归口管理部门预算审核职能和财务审批授权，有效调动归口管理部门积极参与财务支出管理的能动性。归口管理部门在财务管理中承担的主要职责包括：

（1）结合实际情况与管理要求，对归口项目尽快建立健全规章制度，制定切实可行的管理办法降低费用支出，并制定相应的费用及资本性占用标准。

（2）预算编制过程中负责审核、平衡各部门的归口费用。

（3）预算下达后负责监控归口管理的费用（资本性支出）预算执行情况，根据授权管理办法对责任部门的支出进行审定。

（4）年终根据预算执行结果，对归口管理的财务预算执行情况进行分析，并及时向计财部门反馈。

（四）建立预算编制部门间的沟通协商机制，增强各部门执行预算的自觉性

推行部门预算，除了有完善的部门预算编制体系和严格的管理外，还需要得到各部门的积极支持。总部在编制部门预算过程中形成的部门间沟通协商机制，对于获得各部门的支持发挥了作用。在正式出台编制方案之前，先征求有关部门的意见，根据部门意见修改后提交资产负债委员会讨论，进一步吸收部门意见。在审核各部门提交的预算申请过程中，往往需要在一个月的时间里，通过会谈或电话等方式与几乎所有部门进行充分沟通协商，部门特别关注的一些重点问题，还需要部门领导之间进行沟通协商，在一些难点问题上往往需要经过多轮反复协商，充分交流不同的意见和看法。在协调平衡各部门意见后，将完整的部门预算提交由各部门参加的资产负债扩大会议讨论通过后再发各部门执行。

通过部门间的沟通协商机制，部门预算更易于为各部门所接受，也更有利于预算的顺利执行。

（五）加强日常财务管理，规范财务行为，合理保证预算进度

部门预算需要通过加强日常财务管理来实现。在繁杂的日常财务管理中，有两点需要特别强调，即标准和程序。标准是指财务支出事项都必须按既定的支出标准执行；程序是指各项财务支出都必须按规定的程序进行审批后方可办理，各部门预算内单笔支出事项要严格按下达的总行本级预算内财务审批授权进行审批后方可开支。其中，在部门权限之内的，由部门负责人负责审批；超部门权限但在归口管理部门权限之内的，由归口管理部门负责审批；超过归口管理部门授权的，在经归口管理部门审签后，由计划财务部负责审批；超过计划财务部审批权限的，由财审委审查后报行领导审批。预算外的各项费用开支必须经计划财务部按程序审批后方可开支。

这两点是确保部门预算和财务管理规范有序的关键点。在日常财务管理尤其是财务审批过程中，只有始终坚持依据标准、按照程序办理各项财务事项，才能使纷繁复杂的审批事项和日常财务活动有序进行，避免财务管理的随意性，减少预算外事项。

三、金融企业完善总部本级财务成本管理的改进途径

（一）加强历史经验数据的积累，逐步提高总部本级部门预算编制的科学性和准确性

金融企业可以通过对营业费用分解系统和固定资产管理系统等信息管理系统积累的历史数据的分析整理，科学确定定额标准，并逐步扩大采用定额标准来编制预算的范围。例如，通过对历年差旅费支出的分析，重新制定差旅费预算标准；通过多次对书籍印刷需求的询价，细化不同需求、字数、数量书籍印刷的预算标准。

（二）扩大费用集中采购范围，以降低费用支出定额标准、压缩费用总量

实践证明，通过集中采购这一比较规范的采购流程，可以有效降低总行本级的成本支出。例如，利用集团客户优势进行竞争性谈判以降低单位电信费、网络通信费支出；通过与软件开发维护公司和硬件供应商进行集中采购谈判，可以有效控制项目开发、维护和固定资产采购成本。

（三）加强对重点预算项目的监控，深入挖潜，合理压缩，提高总行本级成本管理的有效性

针对总部本级承担全行信息项目日常运营费用较大、对总部本级部门预算成本控制有较大影响的实际情况，可以通过严格编制预算、多个项目捆绑式采购等方法，进行重点压缩，在保证全行信息系统正常运转的前提下，合理控制支出。

（四）加强预算执行过程中的流程管理

进一步梳理财务管理流程，在保证有效控制和规范运行的前提下，简化不合理的环节，使财务活动变得更加简单，易于操作。加强对流程管理的宣传，通过编写本级财务管理操作简明手册、组织对各部门相关人员的培训等，使各部门领导和相关经办人员了解、熟悉各项流程，探索对违反流程、不按程序办理、逆程序操作等违规行为的惩罚措施，例如扣减部门营销经费、限制部分财务费用科目的使用、缩小财务支出权限等。

第六节　税务政策和纳税筹划

我国对金融企业征收的税种比较复杂，税费在总成本中占了比较大的比重，认真研究税务政策对金融企业降低成本有重大意义。基于上述考虑，本节重点介绍内资金融企业涉及的税种以及纳税筹划与管理的相关内容。

一、目前内资金融企业在运营中涉及的主要税种

目前内资金融企业在运营中经常涉及的税种主要有10个，包括企业所得税、营业税、城市维护建设税、印花税、城镇土地使用税、房产税、车船使用税、车辆购置税、契税、增值税，如包括以实际缴纳的营业税、增值税、消费税为计费依据的法定政府收费项目——教育费附加，经常性税费共有11项（如表11.2所示），其中企业所得税和营业税是主体税种。

表11.2　内资金融企业经常性税费项目一览表

税种	税基	税率	主要法律依据
企业所得税	应纳税所得额 = 收入总额 − 准予扣除项目金额（= 税前利润 ± 纳税调整项）	25%	《企业所得税暂行条例》及实施细则等

（续表）

税种	税基	税率	主要法律依据
营业税	营业额 = 贷款利息收入 - 外汇转贷款利息支出 + 中间业务收入 + 营业外收入中的结算罚款、罚息收入	5%	《营业税暂行条例》及实施细则等
增值税	组成计税价格 = 进口货物关税完税价格 + 关税 + 消费税（无消费税则为前两项之和）	17%	《增值税暂行条例》及实施细则等
城市维护建设税	所缴纳的营业税、增值税、消费税	7%	《城市维护建设税暂行条例》及实施细则等
教育费附加	实际缴纳的营业税、增值税、消费税	1%	《征收教育费附加的暂行规定》、《国务院关于教育费附加征收问题的紧急通知》等
印花税	见税率	①借款合同——按合同所载金额的0.5‰贴花 ②营业账簿中记载资金的账簿——按实收资本和资本公积的合计金额5‰贴花 ③营业账簿中其他账簿和权利、许可证照——按件贴花5元 ④购销合同——按购销金额3‰贴花	《印花税暂行条例》及实施细则等
城镇土地使用税	实际占用的土地面积	大城市1.5～30元/平方米·年，中等城市1.2～24元/平方米·年，小城市0.9～18元/平方米·年，县城、建制镇、工矿区0.6～12元/平方米·年	《城镇土地使用税暂行条例》及实施细则等

（续表）

税种	税基	税率	主要法律依据
房产税	见税率	按房产余值计征的，年税率为1.2%；按房产出租的租金收入计征的，税率为12%；对个人按市场价格出租的居民住房，用于居住的，可暂减按4%的税率征收房产税	《房产税暂行条例》及实施细则等
车船使用税	按每辆机动车	每辆每年60～320元	《车船使用税暂行条例》及实施细则等
车辆购置税	计税价格（购买应税车辆而付出的全部价款和价外费用）	10%	《车辆购置税暂行条例》及实施细则等
契税	承受的房屋土地权属的成交价格或市场参考价格	3%～5%	《契税暂行条例》及实施细则等

以下就营业税和企业所得税两个主体税种的情况作简要介绍。

（一）营业税

1.营业税纳税义务人

按照税法规定，营业税的纳税人为提供应税劳务、转让无形资产或者销售不动产的单位和个人。具体包括：铁路运输的纳税人，从事水路运输、航空运输、管道运输或其他陆路运输业务并负有营业纳税义务的单位，单位以承包、承租、挂靠方式经营的，承包人、承租人、挂靠人（以下统称“承包人”）发生应税行为，承包人以发包人、出租人、被挂靠人（以下统称“发包人”）名义对外经营并由发包人承担相关法律责任的，以发包人为纳税人；否则以承包者为纳税人、建

筑安装业务实行分包或转包的，分包或转包者为纳税人。金融保险业纳税人包括：金融企业，包括人民银行、政策性银行；信用合作社；证券公司；金融租赁公司、证券基金管理公司、财务公司、信托投资公司、证券投资基金；保险公司；其他经中国人民银行、中国证监会、中国保监会批准成立且经营金融保险业务的机构等。

2.金融企业营业税的征税范围

（1）贷款业务。贷款业务分为一般贷款业务和外汇转贷款业务。外汇转贷款业务是指金融企业直接向境外借入外汇资金，然后再贷给国内企业或其他单位或个人。各金融企业总行向境外借入外汇资金后，通过下属分支机构贷给境内单位或个人使用的，也属于外汇转贷款业务。金融企业从境外借入资金，为规避利率风险，先将其借入资金的浮动利率掉期换成固定利率，再转贷给国内用户，也属于“转贷业务”。但利率掉期业务发生的费用支出不得作为转贷业务中的利息支出扣除。一般贷款业务是指除外汇贷款业务以外的各种贷款业务。

（2）金融商品转让。金融商品转让是指转让外汇、有价证券或非货物期货的所有权的行为，包括股票转让、债券转让、外汇转让和其他金融商品转让。

（3）金融经纪业务和其他金融业务（金融企业通常称中间业务）。金融经纪业务是指受托代他人经营金融活动的业务，如委托业务、代理业务、咨询业务等。金融企业办理的贴现、押汇业务按“其他金融业务”征税。金融企业从事再贴现、转贴现业务取得的收入，属于金融机构往来，暂不征收营业税。

3.金融企业营业税的营业额的确定

（1）贷款业务。一般贷款业务的营业额为贷款利息收入（包括按照基准利率计算的利息、加息以及罚息等，下同）。外汇转贷款业务

以贷款利息收入减去借款利息支出后的余额为营业额。除中国金融企业系统以外，包括如上级行借入外汇资金后转给下级行贷给国内用户的，在下级行以其向借款方收取的全部利息收入减去上级行核定的借款利息支出后的余额为营业额。上级行核定的借款利息支出额与实际支出额不符的，由上级行从其应纳的营业税中抵补。

（2）金融商品转让业务。金融商品转让业务按价差收入计算营业额。分为“股票”、“债券”、“外汇”、“其他”四大类，同一大类不同品种金融商品买卖出现的正负差，在同一个会计年度内可以相抵。金融商品的买入价，原则上应按照加权平均价计算，也可以选用财务制度允许的其他方式核算，但一经选定一年内不得变更。

（3）金融经纪业务和其他金融业务（中间业务）。金融经纪业务和其他金融业务的营业额为手续费（佣金）类的全部收入，包括价外收取的代垫、代收代付费用（如邮电费、工本费）、加价等；受托收款业务（如代收电话费、水电煤气费、税款、社保统筹费、交通违章罚款等），以全部收入减去支付给委托方价款后的余额为营业额。

4.金融企业营业税的纳税义务发生时间

（1）贷款利息收入。自2003年1月1日起，应收利息凡未超过规定的应收未收利息核算期（现行的规定是90天），应按规定申报缴纳营业税；如果应收利息超过规定核算期限或贷款本金到期（含展期）超过90天后未收回，按照实际收到的利息申报缴纳营业税。2001年1月1日以后发生的已缴纳过营业税的应收未收利息（包括自营贷款和委托贷款利息）若超过核算期限后仍未收回或贷款本金到期（含展期）后尚未收回的，可从以后年度营业额中扣除。

（2）其他业务。金融商品转让业务纳税义务发生时间为金融商品所有权转移之日；金融经纪和其他金融业务（中间业务）纳税义务发

生时间为取得营业收入或取得索取营业收入价款凭据的当天；承办委托贷款业务营业税的扣缴义务发生时间，为收讫贷款利息的当天。

5.金融企业营业税的税率

1994年，金融企业的营业税税率为5%，1997年提高到8%。从2001年1月1日起，国家分3年将营业税税率从8%降到5%，即2001年为7%，2002年为6%，2003年为5%。目前金融企业的营业税税率为5%。

6.营业税纳税地点和申报缴纳

根据税法的规定，包括建设银行在内的“四大行”和政策性银行，其总行本级直接经营业务应缴纳的营业税，由总行向国家税务总局缴纳；一级分行本级、二级分行、县支行等经营机构自身直接经营业务应缴纳的营业税，根据当地税务征收规定在当地缴纳。

营业税以一个季度为纳税期限，每季度末最后一旬应得的贷款利息收入，可以在本季度缴纳营业税，也可以在下季度缴纳营业税，但确定后一年内不得变更。纳税主体应当于季度终了或次月10日内向主管税务机关申报缴纳税款，并报送下列资料：《金融保险业营业税纳税申报表》；《贷款（含贴现、押汇、透支等）利息收入明细表》；《外汇转贷利息收入明细表》；《委托贷款利息收入明细表》；《融资租赁收入明细表》；《自营买卖股票价差收入明细表》；《自营买卖债券价差收入明细表》；《自营买卖外汇价差收入明细表》；《自营买卖其他金融商品价差收入明细表》；《金融经纪业务及其他金融业务收入月汇总明细表》；主管税务机关规定的其他资料。纳税人可根据自身情况填写各项内容，没有开展的业务是否需要报相应的空表由各省税务机关根据实际情况决定。各种报表按填表说明的要求填写，分别向国、地税机关报送，一式三份，税务机关签收后，一份退还纳税人，两份留存。

（二）企业所得税

1.企业所得税纳税义务人、计税依据和税率

企业所得税是对我国境内的企业和其他取得收入的组织的生产经营所得和其他所得征收的税种。金融企业所得税税率一律采用25%的比例税率。企业所得税的计税依据或税基，是企业的应纳税所得额。所谓应纳税所得额，是指纳税人每一纳税年度的收入总额减去准予扣除项目后的余额。应纳税所得额的正确计算，同成本、费用核算关系密切，直接影响国家财政收入和企业负担。所以，税法必须就涉及企业应纳税所得额确定的一系列基本问题做出明确规定。其主要内容包括：收入总额、扣除范围和标准、资产的税务处理、亏损弥补等。

纳税人在计算应纳税所得时，按照税法规定计算出的应纳税所得额与企业依照财务会计制度计算的利润总额，往往不一致。当企业财务、会计处理办法与有关税收法规相抵触时，应当依照国家有关税收法规计算纳税。企业按照有关财务会计制度规定计算的利润，必须按照税法的规定进行必要的调整后，才能作为应纳税所得额，计算缴纳所得税。

应纳税所得额计算的基本公式为：

应纳税所得额=收入总额-准予扣除项目金额

在确定收入和准予扣除项目时，具体调整项目如下：

（1）收入总额确定时需要进行的纳税调整。

·按照国务院的统一规定，进行清产核资时发生的固定资产评估净增值，不计入应纳税所得额。

·在产权转让过程中，发生的产权转让净收益或净损失，计入应纳税所得额，依法缴纳所得税。

·进行股份制改造发生的资产评估增值，所发生的固定资产评估增值可以计提折旧，但在计算应纳税所得额时不得扣除。在办理年度纳税申报时，应将有关计算资料一并附送主管税务机关审核。

·接受捐赠的货币性资产并入当期的应纳税所得。

·接受捐赠的非货币性资产，按接受捐赠时资产的入账价值确认捐赠收入并入当期应纳税所得，金额较大、并入一个纳税年度缴税确实有困难的，经主管税务机关审核确认，可以在不超过5年的时间内均匀计入各年度的应纳税所得。

·代发行国债取得的手续费收入属于应税收入范围，按规定缴纳企业所得税。

·取得国家财政性补贴和其他补贴收入，除国务院、财政部和国家税务总局规定不计入损益者外，应一律并入实际收到该补贴收入年度的应纳税所得额。

·贷款应收利息的确定。发放贷款后，其贷款利息自结息日起，逾期未满90天（含90天）的应收未收利息，应按规定计入当期应纳税所得额。贷款利息逾期超过90天（含展期）的应收未收利息，无论该贷款本金是否逾期，发生的应收未收利息不再计入应纳税所得额，待实际收回时再计入应纳税所得额。对已经计入应纳税所得额或已按规定缴纳所得税的应收未收利息，如逾期90天（不含90天）仍未收回的，准予冲减当期的应纳税所得额。

·购买国债的利息收入，不计入应纳税所得额。但国家重点建设债券和金融债券应按规定纳税。购买金融资产管理公司发行的专项债券利息收入不计缴所得税。购买的国债未到兑付期而销售所取得的净收入计入其他营业收入，计缴所得税。

（2）准予扣除项目中的纳税调整。

①工资性支出。

工资性支出按计税工资规定扣除。财政部规定现行计税工资的人均月扣除最高限额为3500元。

年计税工资扣除标准=员工平均人数×月计税工资标准×12

实际发放的工资在计税工资扣除标准以内的，可据实扣除；超过标准的部分，在计算应纳税所得额时不得扣除。

②职工冬季取暖补贴、职工防暑降温费、职工劳动保护费等支出。

此类支出可在限额内据实扣除。其限额由省级税务机关根据当地实际情况确定。

③职工福利费、职工教育经费。

职工福利费、职工教育经费分别按照计税工资总额的14%、1.5%计算扣除。实际发放的工资高于确定的计税工资标准的，应按其计税工资总额分别计算扣除职工的福利费、教育经费；实际发放的工资低于确定的计税工资标准的，应按其实际发放的工资总额分别计算扣除职工的福利费、工会经费和教育经费。

按每月全部职工工资总额的2%计提的职工工会经费，凭工会组织开具的《工会经费拨缴款专用收据》在税前扣除。凡不能出具《工会经费拨缴款专用收据》的，只能按计税工资总额计提，其超出提取的职工工会经费不得在所得税前扣除。

④公益、救济性的捐赠。

用于公益、救济性的捐赠支出在不超过当年应纳税所得额1.5%的标准以内的，可以据实扣除，超过部分不予扣除。

各项捐赠必须是通过中国境内非营利的社会团体、国家机关向教育、民政等公益事业和遭受自然灾害地区、贫困地区的捐赠。直接向受赠人的各项捐赠，不允许在所得税前扣除。

通过非营利性的社会团体和国家机关向红十字事业的捐赠，向福利性、非营利性的老年服务机构的捐赠，向教育事业的捐赠，向公益性青少年活动场所（其中包括新建）的捐赠，在计算缴纳所得税时准予在应纳税所得额中全额扣除。

超出税法规定，用于公益、救济性捐赠范围以外的捐赠，不得扣除。

⑤资助科技开发费用。

资助非关联的科研机构和高等学校研究开发新产品、新技术、新工艺所发生的研究开发经费，经主管税务机关审核确定，其资助支出可以全额在当年度应纳税所得额中扣除。当年度应纳税所得额不足抵扣的，不得结转抵扣。

⑥业务招待费。

发生的与经营业务直接相关的业务招待费，在下列规定比例范围内，可据实扣除；超过标准的部分，不得在税前扣除。

全年营业收入（不包括金融机构往来利息收入，同时还原冲减以前年度应收利息。下同）在1500万元及其以下的，业务招待费不超过营业收入的5‰；全年营业收入超过1500万元的部分，业务招待费不超过该部分的3‰。

⑦各类保险基金和统筹基金。

按国家有关规定上交的各类保险基金和统筹基金，包括职工养老基金、待业保险基金等，在规定的比例内扣除。超过部分不得扣除。

⑧呆账损失与呆账准备金。

发生的呆账损失，原则上应按实际发生额据实扣除，也可提取呆账准备金。已提取呆账准备金的呆账损失，应冲减呆账准备金；实际发生的呆账损失，超过已提取的呆账准备的部分，可在发生当期直接扣除；已核销的呆账收回时，应相应增加当期的应纳税所得额。

允许税前扣除的呆账准备金=本年末允许提取呆账准备的资产余额×1%-上年末已在税前扣除的呆账准备金余额。

⑨住房公积金和住房补贴。

按照规定发放的住房补贴和住房公积金，在成本中列支；不足部分，经主管税务机关审核后，可在税前列支。一次性住房补贴经税务机关审核可在不少于3年的期间内均匀扣除。按月发放的住房补贴可在税前扣除。

⑩广告费。

每一纳税年度发生的广告费支出，不超过营业收入2%的，可据实扣除；超过部分可无限期向以后纳税年度结转。申报扣除的广告费支出应与赞助支出严格区分。申报扣除的广告费支出，必须符合下列条件：广告是通过经工商部门批准的专门机构制作的；已实际支付费用，并已取得相应发票；通过一定的媒体传播。

⑪业务宣传费。

每一纳税年度发生的业务宣传费（包括未通过媒体的广告性支出），在不超过营业收入5‰的部分当年不得扣除，以后年度也不得扣除。业务宣传费与广告费应严格区分开来，凡不符合广告费条件的，应一律视同业务宣传费处理。

另外，财产损失等需在扣除前向税务机关申报，未经批准的需要进行相应的调整。

（3）不得扣除的项目。

①资本性支出，不得扣除。

②违法经营的罚款、被没收财物的损失、滞纳金、罚金。经营中因违反国家法律、法规和规章，被有关部门处以的罚款、滞纳金，以及被没收财物的损失，不得扣除。

③自然灾害或者意外事故损失有赔偿的部分。参加财产保险后，因遭受自然灾害或者意外事故而由保险公司给予的赔偿，有赔偿部分不得扣除。

④各种赞助支出。它是指各种非广告性质的赞助支出，这些赞助支出不得扣除。

⑤为其他独立纳税人提供与本身应纳税收入无关的贷款担保等，因被担保方不能还清贷款而由该担保纳税人承担的本息等，不得在税前扣除。

⑥与取得收入无关的其他各项支出不得扣除。

⑦已出售给职工个人的住房，不得在所得税税前扣除维修管理费。

⑧不能提供证明材料的差旅费、会议费、董事会费，不得在税前扣除。

（4）亏损弥补。

所得税法规定，纳税人发生年度亏损的，可以用下一纳税年度的所得弥补；下一纳税年度的所得不足弥补的，可以逐年延续弥补，但是延续弥补期最长不得超过5年。5年内不论是盈利还是亏损，都作为实际弥补期限计算。这里所说的亏损，不是财务报表中反映的亏损额，而是经主管税务机关按税法规定核实调整后的金额。

发生年度亏损，必须在年度终了后45日内，将本年度纳税申报表和财务决算报表，报送当地主管税务机关。以年度实现的所得弥补以前年度亏损的，在年度终了后45日内，报送所得税纳税申报表时，必须附送《企业税前弥补亏损申报表》，主管税务机关要依据税收法规及有关规定和纳税人弥补亏损台账的有关资料进行认真审核，审核无误后方可弥补。

2.所得税纳税申报及缴纳

我国金融企业对所得税主要采取“各行逐级申报、总行集中缴纳”的管理方式。企业所得税纳税申报表按税法口径填列。总行与分行进行税前利润清算，所得税由总行统一向所在地税务机关缴纳和清算。

下级行将签字盖章后的纳税申报表报送上级行，上级行汇总后再报当地税务机关，直至汇总到总行。在时间要求上，二级分行以下机构应于年后45日内，向当地税务机关报送年度所得税纳税申报表，并附有关财务会计报表。一级分行应于年后2个月内完成申报工作。总行于年度终了后4个月内，向所在地税务机关报送汇总纳税申报表（含本级）并附本级的纳税申报表、各一级分行的纳税申报表。当地税务机

关出具“汇总纳税成员企业纳税情况反馈单”。所得税汇算结束后，总行将反馈单分别寄达各分行，各级行于年度终了6个月内，将反馈单报送所在地税务机关。二级分行以下机构应当在季度终了后15日内，向其所在地主管税务机关报送会计报表和所得税申报表。

所得税是按照每一纳税年度的应纳税所得额和适用税率计算征收的。所得税缴纳按年计算，分季预缴。季度终了后15日内预缴，年度终了后4个月内汇算清缴，多退少补。预缴所得税时，应当按纳税期限的实际所得额预缴。总行在年终汇算清缴时，少缴的所得税税额，应在下一年度内缴纳；多预缴的所得税税额，在下一年度内抵缴；抵缴后仍有结余的，或者下一年度发生亏损的，应及时办理退库。

二、纳税筹划与管理

（一）“纳税筹划”的含义

纳税筹划活动在19世纪中叶就已经在西方产生，“纳税筹划”这一名词出自1935年英国的“国内税务局专员诉温斯特大公案”中提出的著名司法声明：“任何人都有权根据恰当的法律来安排他的事物，使缴纳的税款比没有这样安排的要少。如果他成功地这样安排，使缴纳的税款减少了，那么尽管国内税务局专员或其他纳税人可能不欣赏他的精心筹划，他也是不能被强迫缴纳税款的。”这一观点得到了法律界的认同，自此，英国及许多受英国影响的国家的税务案例都参照了这一判例的精神来处理纳税人的纳税筹划。1947年美国的一个判例对于西方世界的纳税筹划也产生了深远的影响，当时法官汉德在一个税务判例中陈述道：“人们安排自己的活动以达到低税负的目的，是不可指责的，每个人都可以这样做，不论他是富人，还是穷人，而且这样做是完全正当的，因为他无须超过法律的规定来承担国家税收。税收是强制课征，而不是自愿捐献，以道德的名义来要求税收，纯粹是奢

谈。”最近30年来，随着西方各国税法的完善和日益复杂，纳税筹划得到纳税人的普遍认可。与此同时，纳税筹划成为一个新的研究领域，对其研究也全面展开和不断走向深入。从我国来看，对纳税筹划的认识一度不够，企业即使存在纳税筹划的意识和活动，也往往难以走到阳光下来操作。随着市场经济的发展和税制的日益完善，人们对纳税筹划的认识逐步客观，纳税筹划越来越受到重视。

对于纳税筹划的定义，虽然国内、国外的说法各不相同，但是其核心要素基本一致。综合国内、国外的各种定义，可以将纳税筹划定义为：纳税筹划是指纳税人所进行的筹划活动，具体指的是纳税人在不违反法律的前提下，通过经营、投资、筹资活动的筹划和安排，有效地控制和降低企业的实际税负，控制和消除税务风险，并使自身的合法权益得到最充分保障的一切筹谋、策划活动。

（二）金融企业纳税筹划的目的

金融企业纳税筹划的目的是减轻税收负担、实现涉税零风险和满足金融企业经营目标。

1.减轻税收负担

纳税筹划的一个重要目的毫无疑问是减轻税收负担。减轻税负有三个途径，即缩小税基、降低税率、延缓纳税。

（1）缩小税基。税基是计算应纳税额的直接依据，比如企业所得税的税基是应纳税所得额，营业税的税基是部分业务的收入全额和部分业务的收入净额。税基一般与纳税额成正比例关系，税基的缩小就意味着纳税人纳税义务的减轻。缩小税基一般需要财务会计政策的配合。例如，在企业所得税筹划中，通过选择合适的存货发出计价方法、折旧政策、费用分摊方法、进行租赁等都能达到合理、合法地缩小税基的目的。

（2）降低税率。降低税率法是纳税人通过合法途径（如选择不同法人居所、不同的所有制、集团企业将利润从税率高的地区转移至税率低的地区），使自己的征税对象适用于较低的税率，达到降低税负的目的。

（3）延缓纳税。延缓纳税是利用货币时间价值相对节减税收，其节税效果主要表现在三个方面：一是节约利息成本，纳税延期缴纳并不能减少税收绝对总额，但考虑资金时间价值因素后，延期纳税等于获得一笔无息贷款；二是通货膨胀效果，由于通货膨胀、货币贬值，今天的1元钱要比将来的1元钱更值钱；三是获得投资收益，延缓纳税可以增加纳税人本期的现金流量，使纳税人在本期有更多的流动资本，用于投资，使将来获得更多的投资收益。

2.实现涉税零风险

实现涉税零风险是纳税筹划的一个基本目标。涉税风险包括政策信息风险、征收机关灵活处置风险、故意偷漏税风险、弹性寻租风险、纳税筹划风险等。

（1）政策信息风险，是指纳税人对政策信息及其变动的掌握不全面、不及时所造成的多纳税或少纳税的风险。我国税法共分为四个级次：税收法律；实施条例（即细则）及各种税制的暂行条例、征收办法等；暂行条例的实施细则、有关具体征税问题的规定、通知、批复等税收规章；地方性税收法规和规章。税收法规政策众多且变动频繁，税务筹划人员如不能全面及时地掌握和跟踪了解，造成信息滞后，就可能在无意中多缴或少缴税款。

（2）灵活处置风险，是税法本身存在的灵活性给纳税人带来的多缴税款的风险。虽然税收具有“固定性”特征，但税法中还存在一些灵活性的政策，如税法中对一些无法一一列举的事项，以“其他”加以概括；一些税率、税额、处罚规定的幅度性规定，都容易给纳税人造成

多纳税款的风险。近年来，国家税务机关对受理的行政复议案件，多数税务机关都调整了具体征税行为。这一方面说明我国纳税人对于利用法律保护自己合法权益的意识大大增强，另一方面说明税务机关灵活处置行为的确大量存在。

（3）故意偷税、漏税风险，主要是指纳税人采取违法手段来达到少缴税款的目的。违法行为必须坚决抵制和杜绝。

（4）纳税筹划风险，是指纳税筹划在减少税负的同时也存在风险。纳税筹划方案归根到底要得到税务机关的认可，其是否能够得到税务机关的认可存在不确定性。虽然偷税、漏税等行为和避税在法律上的定义十分清楚，但具体到某一项纳税行为，有时划分起来也并非可以一目了然。

涉税零风险是指纳税人账目清楚，纳税申报正确，税收法律运用正确，缴纳税款及时、足额，税务机关完全认可，不存在因少缴税款而受到法律制裁的风险。

因少缴税款而受到处罚，不仅会直接增加现金流出，损害金融企业经济利益，而且企业形象和商誉受到破坏带来的间接损失往往更为巨大，有时甚至影响到企业的生存。一些来华投资的国际知名公司，如IBM、惠普、诺基亚、壳牌等，都设有专门的税务经理，他们往往同税务机关保持良好的合作关系。这种合作并不等同于“寻租”，而是从征纳双方的角度出发，保持纳税人与征税机关的良好沟通，使纳税人的纳税筹划方案得到税务机关的认可，税务机关的意见也能够及时得到纳税人的贯彻。

3.满足金融企业经营目标

金融企业的纳税筹划涉及金融企业经营、投资、筹资各个方面的安排和策划，以及金融企业现金流量、经济效益、法律责任等，在金

融企业的经营决策中占有一席之地。但纳税筹划与其他经营决策子系统一样，其根本目标必须统一于金融企业经营目标，只有对金融企业整体利益、长远利益有利的纳税筹划方案，才是成功和可行的方案。

纳税筹划方案的好坏并不取决于节税的多少，而是必须取得上述三个目标的一致。金融企业的根本经营目标是价值最大化，从这个角度可以说减轻税负与价值最大化目标是一致的。但金融企业各个时期的具体经营策略与具体纳税筹划方案可能存在冲突，此时，即使纳税方案节税效果最佳，金融企业也必须加以调整以顺应经营策略的要求。考虑到风险控制的要求，某些看起来节税效果最好的纳税筹划方案也必须调整，因为无论如何，涉税零风险是纳税筹划不可突破的"底线"，只有在此基础上，方可追求减轻税负和满足金融企业经营目标。

（三）纳税筹划的原则

1.合法性原则

合法性原则要求金融企业在进行纳税筹划时只能在法律许可的范围内进行，不能以增加法律风险换取减轻税收负担。这也是纳税筹划区别于偷税、漏税、抗税、骗税、欠税等违法涉税行为的根本原因。偷税是在纳税人的纳税义务已经发生并且能够确定的情况下，采取伪造、变造、隐匿、擅自销毁账簿、记账凭证，或者在账簿上多列支出或不列、少列收入，抑或经税务机关通知申报而拒不申报或者进行虚假的纳税申报，不缴或者少缴税款的违法行为。漏税是指纳税人因不熟悉税法规定或财务制度不健全等原因无意识发生的漏缴或少缴税款的行为。骗税是指采取弄虚作假或欺骗手段，从国库中骗取出口退税款的行为。抗税是指以暴力、威胁方法拒不缴纳税款的行为。欠税是指纳税人超过税务机关核定的纳税期限而发生的拖欠税款的行为。

为保证纳税筹划的合法性，金融企业纳税筹划人员必须做到：

（1）金融企业开展纳税筹划只能在税收法律许可的范围内进行，必须依法对各种纳税方案进行选择，而不能违反税收法律规定，逃避税收负担。

（2）金融企业纳税筹划不能违背国家财务会计法规及其他经济法规。

（3）金融企业纳税筹划必须密切关注国家法律法规环境的变更。金融企业纳税筹划方案是在一定时间、一定法律环境下，以一定的企业经营活动为背景来制定的，随着时间的推移，国家的法律法规可能发生变更，金融企业必须对纳税筹划方案进行相应的修正和完善。

2.全局性原则

纳税筹划的全局性性原则，是指纳税筹划要综合考虑局部与整体、所有者与经营者、短期目标与长期目标，全局谋划，满足金融企业整体经营目标。全局性原则要求纳税筹划不能局限于一个税种，而必须着眼于降低金融企业的整体税收负担。有时一个税种的节税可能带来另一个税种的税负增加，所以必须全面考虑金融企业整体税负。全局性原则要求纳税筹划不能仅局限于税务利益，还必须立足于金融企业总体目标，如不考虑金融企业的总体目标，只以税负轻重作为选择纳税方案的唯一标准，就可能误导金融企业的经营方向，影响到金融企业总体目标的实现，从而损害金融企业整体的利益，使纳税筹划得不偿失。

3.前瞻性原则

前瞻性原则要求企业在进行纳税筹划时，必须在国家和企业税收法律关系形成以前，根据国家税收法律的差异性，对企业的经营、投资、筹资活动进行事先筹划和安排，降低企业的税收负担，以达到纳税筹划的目的。如果企业的经营、投资、筹资活动已经形成，纳税义

务已经产生，再想减轻企业的税收负担，只能进行偷税、欠税，这就不是真正意义的纳税筹划了。

前瞻性原则还要求税务筹划人员尽可能全面搜集有效的税收立法消息，密切关注税法的各种变化，研究税收政策走势，制定出趋利避害的可行性筹划方案。这是纳税筹划的较高层次。

4.可操作性原则

可操作性原则要求纳税筹划方案在不违背税法以外，还要满足国家工商管理、劳动用工管理、行业管理、外汇管理、海关管理等各类法律规定的要求。比如纳税筹划的转让定价法，许多国家对此有专门的反避税法律，在纳税筹划时必须考虑法律风险。

5.成本效益原则

纳税筹划的成本包括纳税筹划所发生的策划成本、执行成本、机会成本、风险成本，纳税筹划取得的效益包括经济效益、社会效益、短期效益、长期效益。成本太大而预期效益却不理想的纳税筹划方案没有满足价值最大化的经营目标，应当放弃。由于纳税筹划方案涉及的纳税期间通常会超过一年，因此在进行成本效益比较时，还应注意引入货币时间价值的概念，把不同纳税方案、同一纳税方案中不同时期的税收负担或获得的税务利益折算成现值来加以比较。

（四）纳税筹划的方法、平台和技术手段

1.纳税筹划的方法

纳税筹划从大的方法上划分主要可分为三类，即政策推动法、政策利用法和政策规避法。

（1）政策推动法。政策推动法是指在政策还没有出台之前，通过对制定政策施加影响，使出台的政策对征纳双方都有利。我国的税收立法原则之一便是民主决策的原则，即税收立法过程中必须充分倾听群众的意见，严格按照法律程序进行，确保税收法律能够体现广大群众的根本利益。这个原则，要求税收立法过程公开化，透明化，从而为纳税人推动有利于自己的政策出台提供了途径。

（2）政策利用法。政策利用法是指对已有的税收政策（主要是税收优惠政策）用足用好。政策利用法顺应税法立法本意。税法除具有保障国家财政收入的职能以外，还赋有调节宏观经济的职能。国家利用税收手段调控经济，其目标的实现离不开纳税人对税法精神的正确领会和灵活执行。因此，纳税人应当对税法中的税收优惠政策及时了解和掌握，迅速做出应对，这才是税收立法的本意。

（3）政策规避法。政策规避法是指利用税法中客观存在的漏洞和空白，采用合理的方法避税。政策规避虽然不违法，但却违背国家的立法本意。从税务部门来看，纳税人避税是他们所不希望看到的，因为这样做不仅减少了财政收入，而且会导致税收制度有失公平甚至经济主体行为的扭曲。所以税务部门不断地针对已经出现和预见到的可能出现的税收漏洞，采取反避税措施。因为导致纳税人出现避税的主要原因是税法漏洞的客观存在和纳税人减轻自身税收负担的本性，所以要想绝对避免避税情况的发生是不可能的。

虽然避税并非国家鼓励的事情，但避税筹划是纳税人的权利，任何人都无法剥夺。它是纳税人在履行应尽的法律义务的前提下，运用法律赋予的权利，保护既得利益而采取的手段，并不是对法律义务的抵制和对抗。

下面阐述的纳税筹划平台和技术方法均是对后两类方法的深化和细化。

2.纳税筹划的平台

（1）价格平台。价格平台是指纳税人利用市场经济主体的自由定价权，以价格的上下浮动作为纳税筹划的操作空间而形成的一个平台，其核心是转让定价。

转让定价是指有经济联系的企业之间（一般是关联企业）为均摊利润或转移利润而在产品交换或买卖过程中进行的定价。关联企业之间进行转让定价的方式一般有如下几种：

第一种，利用商品、原材料、提供劳务等交易的筹划。关联企业间通过压低或抬高定价的策略，转移利润或收入，以实现税源从税率高的企业流向税率低的企业，从盈利企业流向亏损企业，从而实现企业整体减轻税负的效果。

第二种，利用无形资产的筹划。关联企业可以通过无形资产的特许权使用费转让定价，以此调节其利润，实现整体税负最小化。

【案例】某生物集团企业，设集团总公司、独立核算的新品种研发中心、制剂厂若干，集团公司委托研发中心开发新技术，但没有委托合同，开发成果法律归属不明确。开发费用由集团公司拨款，研发中心必须将费用归入应纳税所得并缴纳5%营业税。开发成果无偿提供集团下属企业使用，制剂企业利用新技术开发的新制剂登记新制剂证书。下属制剂企业常年盈利，而集团公司亏损严重。

纳税筹划如下：集团公司委托研发中心开发新技术时以合同形式明确委托开发关系，开发成果归集团公司所有。原来开发拨款，改为委托服务费，集团公司以技术转让或特许权使用费向下属企业转让技术，集团公司亏损被抵消，整体税负下降。新制剂研发中心和集团收取的服务费按照营业税法规定免征营业税。集团公司发生的技术开发费按企业所得税的规定可加计50%在所得税前列支。

第三种，利用租赁业务的筹划。关联企业之间利用固定资产的租赁进行纳税筹划的方法有多种。例如，盈利企业租赁亏损企业的资产，盈利企业的租赁费用可以在税前列支，减少应纳税所得额，降低所得税税收负担，亏损企业拥有资产产权，仍然可以计提折旧，而同时租金收入缓解了亏损压力，虽然租金收入需缴纳营业税，但从两个企业整体上来看，税收负担有所减轻。跨国经营的集团公司还可以利用不同国家的折旧政策，通过相互租赁达到减轻税负的目的。

第四种，利用管理费的筹划。根据《企业所得税法》的规定，纳税人支付给总机构的与本企业生产、经营有关的管理费，提供总机构出具的管理费汇集范围、定额、分配依据和方法等证明文件，经主管税务机关审核后，准予扣除。利用管理费，同样是为起到转移利润，降低整体税负的目的。

（2）优惠平台。顾名思义，是指纳税人进行纳税筹划时所凭借的国家税法规定的优惠政策形成的一种操作空间。优惠平台筹划方法主要包括：直接利用筹划法、法人居所筹划法、挂靠筹划法等。

①直接利用筹划法。充分直接利用各种税收优惠政策要注意以下事项：一是要尽量挖掘信息源，多渠道获取税收优惠，以免自己本可享受的优惠因不知道而错失良机。信息来源包括税务机关、税务报纸杂志网络、税务中介机构和税务专家等几个渠道。二是要充分利用税收优惠政策，对于能够创造条件利用的，一定要想办法利用，但这并不是说要违反法律来利用，而是通过改变业务流程、注册地等合法手段来创造利用的条件。

②法人居所筹划法。我国现行的税收优惠政策偏重于地区优惠，首先是经济特区，其次是沿海经济开放区，现在又给予西部地区极大的优惠。在国际上，一些国际知名的避税港也提供了极大的税收优惠和便利，有鉴于此，通过变换法人居所（或注册地）或有意将新公司

注册地选在税收优惠地区，从而使纳税人享受当地的税收优惠政策就成为国内企业和不少跨国公司的节税法宝。

③挂靠筹划法。我国现行的税收优惠政策中对高科技企业、科研机构和高等院校、第三产业比较倾斜，从而为某些企业利用挂靠方法进行纳税筹划创造了空间。

（3）漏洞和空白平台。该平台是指税法立法中存在的漏洞和空白给纳税人创造的纳税筹划空间。一部税法、一国税制是在治税实践中不断得到补充和完善的。客观地说，漏洞和空白总是无法避免。但是若想利用税法漏洞和空白，还需要纳税人结合企业经营实践对税法深入研究。

【案例】某纺织品公司生产的手套因为物美价廉而畅销世界各国，美国石油工人使用的手套几乎全部由该厂生产。美国的纺织品厂商为维持生存迫使美国政府出台了一项税收政策，对中国的纺织品征收较高的关税，其中手套的关税税率是100%。由于税负急剧上扬，导致中国公司的市场竞争力大受影响。该公司管理者研究美国税法后发现，对于进口残次纺织品按吨计征关税，税率极低。于是公司改变销售政策，不再将手套包装精美后出口，而是单将大批左手手套捆在一块作为残次品出口，而后又将大批右手手套如法炮制出口，到了美国后包装以较低的价格出售，仍然保持了一定的市场份额。

（4）弹性平台。弹性平台是指税法中存在的幅度性规定、选择性规定、模糊规定给纳税人进行纳税筹划创造的空间。

所谓幅度，主要有三种类型，一是税率、税额幅度；二是鼓励优惠幅度；三是限制惩罚幅度。所谓选择性规定，是指税法中对一种应税对象按照一定条件可适用不同的税种、税率、抵扣、减免规定等。所谓模糊性规定，是指税法中的一些原则性规定以及类似“其他”的规定。在进行弹性平台纳税筹划时的操作思想显而易见，即：税率最

低、优惠最多、惩罚最小。争取到最有利的税收政策的前提条件是对税法的深刻了解、丰富的纳税实践经验和与税务机关的密切沟通。

（5）临界点平台。临界点平台是指税法中的各种临界点为纳税人创造的纳税筹划空间，包括税基临界点和优惠临界点筹划。

①税基临界点规避筹划。税基临界点包括起征点、超额累进税率的各档次税率的划分点，在临界点上下的税负变化很大。比如，某项税收的起征点为1000元，甲取得的应税收入是1010元，乙取得的收入是999元，则甲纳税后净收入是959.5元，而乙无须纳税。此处，甲的规避措施其实很简单，只需要将应税收入减少11元，就能够多获得近40元的净收入。

②优惠临界点规避筹划。在我国的税法中，要达到享受优惠政策的目的，在某些方面必须达到税法规定的条件。想方设法达到税法规定的优惠条件就是避税筹划的重要内容。

3.纳税筹划的技术手段

（1）免税技术手段。免税技术是指在合法、合理的情况下，使纳税人成为免税人，或使纳税人从事免税活动，抑或使征税对象成为免征对象的纳税筹划技术。运用免税技术手段旨在尽量争取更多税收优惠和使免税期延长。

（2）减税技术手段。减税技术是指在合法、合理的情况下，使纳税人减少应纳税收而直接节税的纳税筹划技术。运用减税技术手段旨在尽量争取更多的减税优惠和使减税期延长。

（3）税率差异技术手段。税率差异是普遍存在的客观情况，一个国家里的税率差异，往往是要鼓励某种经济、某种类型企业、某类地区的存在和发展。税率差异技术是指在合法、合理的情况下，利用税

率的差异直接节减税收的纳税筹划技术。在开放经济的条件下，金融企业可以根据国家和国际有关法律和政策，决定企业的组织形式、投资规模和投资方向等，利用地区、行业、国家的税率差异节减税收支出。

（4）分劈技术手段。分劈技术是指把法人的应税所得或应税财产分成多个法人的应税所得和应税财产。

由于调节收入等社会政策的考虑，各国的所得税和财产税一般都采用累进税率，计税基数越大，适用的最高边际税率也越高。不同级别税率的存在为利用临界点规避纳税提供了平台。纳税人通过将所得、财产在两个或更多个纳税人之间进行分劈，使计税基数降至低税率税基，从而降低最高边际适用税率，节减税收。但是分劈技术的适用范围较窄，许多国家税法中都有针对企业分劈行为的反避税条款，而且操作复杂，难度较大。

（5）扣除技术手段。扣除技术是指在合法、合理的情况下，使扣除额增加而直接节税，或调整各个计税期的扣除额而相对节税的纳税筹划技术。这里的扣除是指从计税金额中减去各种扣除项目金额以求出应税金额的过程。扣除项目包括各种扣除额、宽免额、冲抵额等。在同样的条件下，各项扣除额、宽免额、冲抵额等越大，计税基数就会越小，应纳税额也越小，所节税的全额就越大。

扣除技术可用于绝对节税，通过扣除使计税基数绝对额减少，从而使绝对纳税额减少。扣除技术也可用于相对节税，通过合法、合理地分配各个计税期间的费用扣除和亏损冲抵，增加纳税人的现金流量，起到延缓纳税的作用，从而相对节税。在这一点上，抵扣技术与延期纳税技术原理有类似之处。

各国税法中的各种扣除、宽免、冲抵规定烦琐复杂，且经常变化，因此要充分运用抵扣技术，就要精通所有有关的最新税收法律法

规，计算节税结果进行比较，但这个操作的技术难度较大。

运用抵扣技术的要旨在于：在合法、合理的前提下，尽量使更多的项目能够得到扣除，使各项扣除额能够最大化，使扣除最早化。在其他条件相同的情况下，扣除的项目越多，扣除金额越大，计税基数越小，节税效果越好。在其他条件相同的情况下，扣除越早，早期缴纳的税收就越少，早期的现金净流量就越大，可用于扩大流动资本和进行投资的资金也越多，相对节税效果越好。

（6）抵免技术手段。税收抵免是指从应纳税额中直接扣除的税收抵免额。抵免技术是指在合法、合理的前提下，使税收抵免额增加而绝对节税的纳税筹划技术。税收抵免额越大，冲抵的应纳税额就越大，应纳税额则越小，节税效果越好。

抵免技术与扣除技术不同之处在于，扣除是对计税金额（比如计税收入）的扣除，通过扣除计税金额，从而得到应纳税额，比如企业所得税中用计税收入扣除计税成本费用得到应纳税所得额，营业税中外汇转贷款利息收入扣除利息支出得到应纳税营业额。而抵免是指对应纳税额的直接抵免和扣除。

在税法中税收抵免额的规定往往是出于避免重复征税的目的和作为一种税收优惠或奖励的方法。

关于避免双重征税的税收抵免，如我国的《企业所得税法》规定纳税人来源于境外的所得，已在境外缴纳的所得税税款，准予在汇总纳税时，从其应纳税额中扣除，但是扣除额不得超过其境外所得依照中国税法规定计算的应纳税额。

关于税收优惠或奖励方法的税收抵免，如我国《企业所得税法》中为鼓励企业加大投资力度，支持企业技术改造，促进产业结构调整和经济稳定发展，对在我国境内投资于符合国家产业政策的技术改造

项目的企业，其项目所需国产设备投资的40%，可从由于购置企业技术改造项目设备而比前一年新增的企业所得税中抵免。

抵免技术的要旨在于：在合法、合理的前提下，尽量争取更多的抵免项目，尽量使抵免项目的抵免金额最大化。在其他条件相同的情况下，抵免项目越多，抵免金额越大，减免的税收越多。

（7）延期纳税技术手段。延期纳税是指延缓一定时期后再缴纳税收。狭义的延期纳税专指纳税人按照国家有关延期纳税规定进行延期纳税；广义的延期纳税还包括纳税人按照国家其他规定可以达到延期纳税目的的纳税安排，比如利用折旧政策、存货发出计价政策的选择来达到延期纳税的目的。延期纳税技术是指在合法、合理的前提下，使纳税人延期缴纳税收，从而取得相对节税效果的纳税筹划技术。

延期纳税技术的要旨在于尽量使延期纳税项目最多化，延长期最长化，从而取得最大节税效果。例如，税法规定公司国外投资所得只要留在国外不汇回，就可以暂不纳税。那么把国外投资所得尽量留在国外的公司，则会有更多的资金用于再投资。再如，税法规定购买高新技术设备，可以采用直线法、双倍余额递减法折旧，也可作为当年费用一次扣除。那么在仅考虑节税因素的前提下，显然一次进入当期成本费用可以在当期缴纳最少的税收，相当于最快的“加速折旧”，而把税收推迟到以后缴纳。

（8）退税技术手段。退税是税务机关按规定对纳税人已纳税款的退还。税务机关向纳税人退税的情况一般有：税务机关误征或多征的税款，纳税人多缴纳的税款，出口零税率商品的已纳国内流转税税款，符合国家退税奖励条件的已纳税款。

退税技术手段的要旨在于尽量争取最多的退税待遇和使退税金额最大化。例如，A国规定企业用税后所得进行再投资可以退还已纳公

司所得税税额的50%，如果不考虑其他因素，那么选择用税后利润而不是借入资金进行再投资，可能取得的节税效果更好。

（五）金融企业企业所得税纳税筹划

在本部分及以下内容，暂不考虑金融企业整体经营目标和整体利益等问题，仅从取得节税效果和风险控制的角度说明纳税筹划具体方法。实际工作中运用这些方法时，还应考虑金融企业整体经营目标。

1.工资、薪金支出纳税筹划

（1）应用政策推动法，取消计税工资制。现行的计税工资扣除法并不符合国际惯例，金融企业及其他企业作为市场经济的市场主体，有权自主对人力成本定价，而作为金融企业正常生产经营的人力消耗成本，工资、薪金支出理应允许全额在税前列支。取消计税工资扣除法不仅是企业的呼声，也被专家学者所认可。工资、薪金支出的最高纳税筹划方法是政策推动法，抓住当前企业所得税法改革的契机，推动国家取消计税工资制，允许工资、薪金支出全额在税前列支。

（2）正确进行纳税申报，满足涉税零风险目的。纳税筹划时，应注意在本企业任职或与其有雇佣关系的员工包括固定职工、合同工、临时工，但下列情况除外：

①应从提取的职工福利费中列支的医务室、托儿所等人员。

②已领取养老保险金、失业救济金的离退休职工、下岗职工、待岗职工。

③已出售的住房或租金收入计入住房周转金的出租房的管理人员。

纳税筹划时，还应注意，税法规定下列支出不得作为工资、薪金支出：

①雇员向纳税人投资而分配的股息性所得。

②根据国家或省级政府的规定为雇员支付的社会保障性缴款。

③从已提取职工福利基金中支付的各项福利支出（包括职工生活困难补助、探亲路费等）。

④各项劳动保护支出。

⑤雇员调动工作的旅费和安家费。

⑥雇员离退休、退职待遇的各项支出。

⑦独生子女补贴。

⑧纳税人负担的住房公积金。

2.业务招待费的纳税筹划

业务招待费的筹划重点在于如何列支较高的交际应酬费用，以及如何提高交际应酬费的列支限额，避免超过限额标准。交际应酬费的纳税筹划应注意以下几点：

（1）根据实际支出形态灵活处理列支科目，但会计处理必须符合国家有关会计制度规定，保证账证、账物相符，避免涉税风险。

（2）取得合法凭证，保存相关证明资料。由于税法规定："纳税人申报税前扣除的交际应酬费，主管税务机关要求提供证明材料的，应提供能够证明真实性的有效凭证或资料。不能提供的，不能在税前

扣除。”因此，经营中应注意保存与业务相关的交际应酬证明资料，以免被税务稽查机关剔除补税。

（3）事前纳税调整。交际应酬费若超过可列支限额，应于纳税申报前自行调整减除，以免被税务稽查机关查补，加收滞纳金。

3.固定资产折旧的纳税筹划

固定资产折旧是纳税筹划的重要方面，其关键在于如何巧妙利用政策规定加速固定资产相关支出尽早列入期间成本费用，以获得延迟纳税的好处。固定资产折旧的纳税筹划技术包括：

（1）能列作低值易耗品的尽量不要列为固定资产。在固定资产的建造和购置过程中，一些附属设备，比如办公家具、设备等应尽量从固定资产中剥离，将其作为低值易耗品一次或分次计入成本。

（2）固定资产在计价时，能费用化的尽量不要资本化。税法中对于固定资产的计价原则有明确的规定，在不违反税法原则的前提下，对于能够剥离出来的费用尽量剥离，及早进入当期费用。

（3）在税法允许的范围内，预先低估残值。按照税法的规定，固定资产残值比例在原价的5%以内，由企业自行确定；由于情况特殊，需调整残值比例的，应报主管税务机关备案。

（4）在税法允许的范围内，尽量缩短折旧年限。折旧年限取决于固定资产的使用年限。由于使用年限本身就是一个预计的经验值，因此折旧年限的确定便包含了很多人为的成分，为企业进行纳税筹划提供了可能性。缩短折旧年限有利于加速资本的回收，取得延缓纳税的利益。税法分类规定了折旧年限的最低标准，但是同时规定，对于特殊情况确需缩短折旧年限的，逐级报国家税务总局批准后方可执行。

（5）根据税法的规定，及时调整账面价值。税法规定，固定资产出现下列情况时，可调整原值：

①国家统一规定的清产核资。

②将固定资产的一部分拆除。

③固定资产发生永久性损害，经税务机关审核，可调整至该固定资产可收回金额，并确认损失。

④根据实际价值调整原暂估价或发现原计价有错误。

（6）采用加速折旧法。按会计制度的规定，金融企业固定资产计提折旧的方法可以在平均年限法、工作量法、双倍余额递减法、年数总和法中选择。其中，双倍余额递减法、年数总和法属于加速折旧方法，可以在资产使用的前期多提折旧，抵减应纳税所得额，以少缴税款。这就是许多财务人员认为加速折旧可以少缴税的原因。其实，无论采用哪种折旧方法，所计提的折旧总额都是相同的，总体上不会减少企业所得税。加速折旧的意义在于加速折旧可使固定资产成本在使用期限内加快得到补偿，可以使后期成本费用前提、前期会计利润后移，从而获得延期纳税的好处。

根据税法的规定，对促进科技进步、环境保护和国家鼓励投资的关键设备，以及常年处于震动、超强度使用或受酸、碱等强烈腐蚀状态的机器设备，确需缩短折旧年限或采用加速折旧方法的，由纳税人提出申请，经当地主管税务机关审核后，逐级报国家税务总局批准。

目前国内金融企业纷纷引入信息技术改造传统的管理模式，管理信息系统（MIS）、企业资源计划（ERP）系统以及前台操作系统都需要大量高新技术设备，价值不菲。在现代信息技术日新月异的情况下，这些技术设备可能在规定的折旧年限内因技术进步而淘汰，采用

加速折旧方法一方面取得节税效果，另一方面将设备成本尽快在设备使用前期收回，可以避免平均年限法下因提前报废而产生的较大损失，避免财务风险。

选择加速折旧还应考虑其他影响因素，在以下情况下，采取加速折旧须慎重，否则不仅达不到筹划的目的，反而会增加税收支出。

第一种情况，税收减免期不宜加速折旧。若金融企业处于税收减免优惠期间，加速折旧对金融企业所得税的影响是负的，不仅不能少缴税，反而会多缴税。

【案例】某公司2008～2012年每年不提折旧前的应纳税所得额为1000万元，没有其他纳税调整事项，2008年、2009年为免税期。如果采用平均年限法，每年的折旧额为400万元；采用双倍余额递减法，各年折旧额分别为800万元、480万元、288万元、216万元、216万元。采用平均年限法，5年内平均每年税负＝（3000-1200）×25%÷5＝118.8（万元）；采取加速折旧法，平均每年税负＝（3000-288-216-216）×25%÷5＝150.48（万元）。显然加速折旧比平均年限法折旧平均每年增加税负31.68万元。

第二种情况，加速折旧须考虑5年补亏期。现行我国《企业所得税法》对企业的亏损弥补期限和办法做出了统一规定，即企业发生年度亏损，可以用下一纳税年度的所得弥补，但最长不得超过5年。

由于税法对补亏期限做了严格限定，企业必须根据自身的具体情况，对以后年度的获利水平做出合理估计，使同样的生产经营利润获得更大的实际收益。特别对一些风险大、收益率高且不稳定的科技企业更要合理规划，避免加速折旧给企业带来不利影响。

【案例】甲金融企业采用加速折旧，当年亏损总额1000万元，此后连续5年的税前收益总额为700万元，则此700万元可全额弥补亏损，

无须纳税，余下的300万元亏损须用税后利润弥补；而与甲金融企业规模相当的乙金融企业采用平均年限法计提折旧，当年亏损总额700万元，此后连续5年的税前收益总额为700万元，则700万元亏损可全额用税前收益弥补，实际税负为零。同样的收益，因为折旧方法不同，甲金融企业比乙金融企业增加税负300×25%＝99（万元）。

4.亏损弥补的纳税筹划

亏损弥补政策是我国企业所得税中的一项重要优惠措施。《企业所得税暂行条例》第11条规定："纳税人发生年度亏损的，可以用下一纳税年度的所得弥补；下一纳税年度的所得不足弥补的，可以逐年延续弥补，但是延续弥补期最长不得超过5年。"对这一政策还要从以下几方面理解和把握。

（1）可用于弥补亏损的所得额。它是指按照税法规定计算得出的以后年度的应纳税所得额。但如果企业既有应税项目，又有免税项目，其应税项目发生亏损，或应税项目所得不足弥补以前年度亏损时，免税项目的所得也应用于弥补亏损。投资方从联营企业分回的税后利润按规定应补缴所得税的企业，如果投资方企业发生亏损，其分回的利润可先用于弥补亏损，弥补亏损后仍有余额的，再按规定补缴所得税。另外，企业境外业务之间的盈亏可以互相弥补，但境内外之间的盈亏不得相互弥补。

（2）最长弥补期限。纳税人发生年度亏损，弥补期最长不得超过5年，有3层含义：A.弥补亏损年限必须自亏损年度的下一年起不间断地连续计算，5年内不论是盈利或亏损，都作为实际弥补期限计算。B.连续发生亏损的，从第一个亏损年度起计算，先亏先补，按顺序连续计算亏损弥补期，而不能将每个亏损年度的连续弥补期相加，更不得断开计算。C.若超过5年弥补期仍未弥补完，则不能再用以后年度的应纳税所得额弥补，只能在税后弥补或用盈余公积金弥补。

（3）对不同企业、不同情况下亏损弥补的规定。

①汇总、合并纳税的成员企业发生的亏损，在汇总、合并时已冲抵了其他成员企业的所得额或并入了母公司的亏损额，不得再用以后年度所得弥补其亏损。但在汇总、合并前发生亏损，仍可按规定用本企业所得弥补。

②企业分立前尚未弥补的亏损，按税法规定由分立后的各企业继续弥补。

③被兼并企业尚未弥补的经营亏损，应区别不同情况处理：被兼并企业在被兼并后继续具有独立纳税人资格的，其兼并前尚未弥补的经营亏损，由其以后年度的所得弥补，不得用兼并企业所得弥补。

④被兼并企业若不再具有独立纳税人资格，其兼并前尚未弥补经营亏损，可由兼并企业用以后年度的所得弥补。

⑤企业进行股权重组，在股权转让前尚未弥补的经营亏损，由股权重组后的企业继续按规定弥补。

金融企业要充分利用亏损弥补政策，以取得最大的节税效果，就必须进行认真的筹划。

①亏损发生后应尽量，确保亏损能在规定期限内尽快得到全部弥补。

【案例】某企业2009年发生年度亏损100万元，2010年实现应纳税所得额120万元，企业所得税率为25%，则2009年的100万元亏损可在2010年完全弥补，2010年只就20万元所得缴纳所得税6.6万元。假设资本成本率为10%，那么，该企业获得的纳税补偿收益现值为：100×25%÷（1+10%）＝22.73（万元）。

如果该企业2010年所得不足以弥补，现假设该企业2009～2014年各年应纳税所得额如表11.3所示。

表11.3　某企业2009～2014年各年应纳税所得额情况（单位：万元）

年　度	2009	2010	2011	2012	2013	2014
应纳税所得额	－100	10	10	40	30	80

这样，该企业2009年的100万元，可分别用2010~2014年的10万元、10万元、40万元、30万元和10万元来弥补。6年内企业共纳税为：[80-（100-10-10-40-30）]×25%＝17.5（万元），因此而获得的纳税补偿收益现值为：

10×25%/（1+10%）+10×25%/（1+10%）2+40×25%/（1+10%）3+30×25%/（1+10%）4+10×25%／（1+10%）5＝72.727（万元）。可见，虽然亏损额相同，但在考虑货币时间价值的因素下，上述两种方案弥补亏损产生的节税效果相差甚远。这是因为货币是有时间价值的，在5年内，亏损越早得到弥补，则获得的纳税补偿收益就越大，节税效果也就越明显。

②充分利用不同企业、不同情况下亏损弥补的规定

按税法规定，汇总、合并纳税的成员企业发生的亏损，可直接冲抵其他成员企业的所得额或并入母公司的亏损额，不需要用本企业以后年度所得弥补。被兼并企业若不再具有独立纳税人资格，其兼并前尚未弥补的经营亏损，可由兼并企业用以后年度的所得弥补。所以，对于一些长期处于高盈利状态的企业，可以兼并一些亏损企业，以减少其应纳税所得额，达到节税目的。对于大型金融企业，可以采取汇总、合并纳税的方式，用盈利企业所得冲抵亏损企业的亏损额，减少应纳所得税额，取得最大的纳税补偿收益。

5.转让定价纳税筹划

在金融企业中，利用转让定价避税的项目包括：总行管理费、特许权使用费、关联企业租赁定价等。

对于总行管理费和特许权使用费在本章前面已经阐述，在此不再赘述。以下谈谈关联企业租赁定价。

以建设银行为例，建设银行在重组分立中，将部分权证不全的固定资产划分给建银投资，但其中部分经营性资产股份需要租回使用，建银股份将付租金给建银投资。建银股份通过支付租金减少应纳税所得额，而建设银行投资仍然能够在成本中列支固定资产折旧，享受折旧的“税收挡板”效果。在租赁定价方面，建银投资和建设银行参照市场价格自行制定，但必须获得税务机关的认可。

在运用租赁避税筹划时，还要注意很多国家对于上市公司与关联企业之间的业务一般都有严格的信息披露要求。我国税收征管法实施细则也规定，纳税人与其关联企业的业务往来不按照独立企业往来支付价款和费用的，按照反避税的原则，可调整其纳税额。调整方法依次为：

（1）按照独立企业之间进行的相同或类似业务活动的价格。

（2）按照再销售给无关联关系的第三者的价格所取得的收入和利润水平。

（3）按照成本加合理的费用和利润（利润水平应采用国家统计局和原内贸部公布的行业平均利润率和平均毛利率）。

（4）按照其他合理的方法。

这样，在利用转移定价法避税时，金融企业所制定的价格必须逐项考虑上述因素，在遵守法律与减轻税负之间求得平衡。

6.研究税收政策走势，趋利避害

目前看来，按照世界贸易组织“国民待遇”原则，统一内外资企业所得税，调整目前的所得税优惠政策，取消涉外企业的超国民待遇，改变国有企业税负偏高的现象是企业所得税改革的方向。如果企业所得税税率在未来下调，则在税率高的时候尽量多消化一些可消化的费用和损失，使利润延期发生，这就是利用政策走势取得前瞻性节税利益的方法。

（六）金融企业营业税纳税筹划

1.充分利用现行税法提供的优惠平台

根据我国《营业税法》的规定，金融企业取得的以下收入免征或不征营业税：

（1）出纳长款收入，不征收营业税。

（2）从事再贴现、转贴现业务取得的收入，属于金融机构往来收入，不征营业税。

（3）经济特区内的外商投资和外国金融企业，凡来源于特区内的收入，自注册之日起5年内免税；来源于特区外的收入，按规定征收营业税。

（4）对外汇管理部门在从事国家外汇储备经营过程中，委托金融企业发放的外汇贷款利息收入，免营业税。

（5）对1998年及以后年度的专项国债转贷利息收入免征营业税。

（6）利差补贴不征营业税。利差补贴是指国家对于金融企业发放政策性贴息贷款的经济补偿。

（7）国有独资金融企业、国家开发金融企业承购金融资产管理公司发行的专项债券利息收入免税。上述债券利息收入全额作为待分配专项利润，作为弥补不良资产最终损失的专项准备。

（8）暂不征收营业税的金融机构往来业务是指金融机构之间相互占用、拆借资金的业务，不包括相互之间提供的服务（如代结算、代发行金融债券等），金融机构之间相互提供服务取得的收入应按规定征收营业税。

（9）金融企业代发行国债取得的手续费收入，由各金融企业总行按向财政部收取的手续费全额缴纳营业税，对各分支机构来自于上级行的手续费收入不再征收营业税。

2.运用政策推动法，推动营业税改革

目前大多数发达国家对金融企业不征营业税，对主营业务免征增值税，对出口业务实行零税率，对非主营业务征收增值税。与之相比，我国金融企业不仅征收营业税，而且已远远超过企业所得税而成为金融企业最重的税收负担。我国的金融企业还处于发展中阶段，与发达国家成熟的金融企业相比，我们的核心竞争力还很弱，而我国对金融企业的税收待遇却远远不如发达国家，这更加削弱了我国金融企业的国际竞争力。

金融企业的发展离不开良好的税收待遇搭建的政策平台的支持。目前在金融界，要求营业税改革的愿望十分强烈，国家有关税收研究机构的研究报告也表明金融业的营业税税收负担过重，应当改革。但是国家对营业税的改革似乎迟迟没有确切的消息。在西方，利用行业整体的力量对政府的政策施加影响很常见，这不仅是保护行业整体利益的重要手段，对于税收政策的完善也会起到良好的促进作用。

从目前来看，营业税纳税筹划的最高境界是联合行业的力量推动国家对营业税进行改革，降低金融业流转税税负。

第十二章　资本管理

第一节　现代金融企业的资本管理体系构成

建立资本管理体系的目的在于确立并规范资本管理的目标、内容、流程和组织机构，这是实施高效科学资本管理的基础制度保障。国有金融企业改制以前的资本管理是以对所有者权益科目核算进行规范管理及按照监管规定对资本充足率进行计量与披露为主，从资本管理目标、管理内容、管理流程、部门职责分工等方面看，均与现代股份制金融企业的要求相差甚远。按照现代股份制金融企业的管理要求，资本管理体系应该具备目标明确、职能全面、流程合理、分工清晰、配合紧密等基本特征。

一、金融企业资本的定义与内涵

金融企业资本的一般性定义是：资本是一家金融企业已经持有的或必须持有的金额，目的在于防范头寸价值减少或者商业损失等风险，从而保护存款者和一般债权人不受损失。由于金融企业资本作用的特殊性及其在金融企业经营管理中的核心地位，金融企业资本的内涵要远比一般企业丰富和复杂。金融企业财务管理中经常会接触到这样一些概念，例如，股东权益回报率（ROE）、资本充足率（Capital Adequacy Ratio）、风险调整收益率（RAROC或RORAC）等，这些都是与资本有关的财务指标，但在计算过程中使用的资本口径却各不相同，原因在于从不同的角度看，金融企业资本的内涵不同，计算资本的口径及金额也不同，由此产生了账面资本、监管资本、经济资本、股东权益等资本概念。当然，并不是所有金融企业都采用这些资本概念，在使用同一资本称谓时，其定义也不一定完全相同。

（一）账面资本

有的金融企业使用会计资本的概念，比如美国的金融企业使用GAAP资本的概念，为会计准则定义的资本，等于普通股权益加上优先股权益。有的金融企业将账面资本定义为金融企业资产负债表所反映的实际持有的资本数量，包括会计资本和监管当局许可的资本工具。账面资本的概念主要应用于资本融资，即金融企业内部管理者决定利用哪些资本工具来筹集资本，目前实际保有的资本水平是否满足资本需求；以及应用于计算ROE，这是股东关心的指标，反映资本投资是否能获得期望的收益。

（二）监管资本

从监管者的角度产生了监管资本的概念和口径。监管者对金融企业资本的要求是保有充足的资本，从而保证存款人和其他债权人不受损失。1988年形成的《巴塞尔协议》及其后来的若干次修订，是目前国际上统一的资本监管标准。《巴塞尔协议》规定，金融企业需要持有不低于风险加权资产总额8%的资本，并对合格的资本工具及资本结构提出了要求。监管资本定义也存在两种解释，一种是持有金融企业监管机构许可的标准化资本工具的实际数量；另一种是根据监管当局的法规或指引，对金融企业风险加权资产按资本充足率要求计算得出的应持有的资本数量，即按资本充足率监管标准要求的资本需求量。在遇到这个概念时，需要结合其应用的具体背景去判断其真实含义。

（三）经济资本

在资本运用方面，金融企业内部管理者根据风险状况在金融企业内部合理配置资本，对业务按风险调整后的收益率进行评价，这个角度对应的资本概念是经济资本。经济资本是在给定的置信区间内，用于弥补给定时间内资产价值与其他头寸价值的非预期损失的金额，反映金融企业真实承担的风险水平。计算非预期损失的技术依赖于复杂

的统计模型和财务数学方法，计算方法包括从下至上的资产波动法和从上至下的收入波动法等。实际上，监管资本的计算原理也是资产波动法，只是由于其要适用于各种各样的金融企业体系、法律体系和会计实践，因此线条比较粗糙，不能真实反映每个金融企业的实际风险。需要说明的是，许多金融企业在其制定的《经济资本预算管理办法》中也使用了“经济资本”的概念，但与本书所用的国际通用的经济资本概念及计算方法不同。这些商业使用的经济资本实际上是在监管资本计算办法的基础上，对不同业务的资本比例进行适当调整得出的，没有运用统计模型计算经济资本并进行返回检验，因此，不是严格意义的经济资本。但这种计算方法是在缺乏风险统计模型和信息基础的情况下能够采用的经济资本的最佳替代，目前世界上许多金融企业在进行内部资本配置时使用的就是这种方法。

有些资本管理书籍采用的经济资本概念内涵要大于上述含义，笔者将经济资本定义为风险资本加上商誉。

二、资本管理目标

资本作为吸收金融企业经营风险的载体，对于股东来说，需要取得与风险相匹配的资本回报；对于监管者来说，需要资本足以满足监管要求；对于金融企业管理者来说，需要尽可能提高资本金的财务效率。因此，现代金融企业资本管理的目标可概括为：在满足监管要求的基础上，通过优化资本配置效率，实现股东价值最大化。为便于理解、操作和考核，可将上述终极目标分解为三个具体管理目标，包括：

（一）优化资本结构

资本结构指的是总资本比率和一级资本比率，总资本比率为总资本除以风险加权资产总额，一级资本比率等于一级资本除以风险加权资产总额，其中，资本和风险加权资产的口径为监管当局规定。优化资本结构实际上就是运用资本工具对总资本比率与一级资本和二级资本之间的比例进行目标管理，保持总资本比率和一级资本比率的最佳水平，不仅满足监管的资本充足率要求，还要满足金融企业多方面的资本需求，同时要尽可能降低总资本成本。

（二）增强资本融资能力

金融企业的业务增长和信誉保证需要资本支持，因此，强有力的资本融资能力对于实现金融企业战略来说必不可少。资本融资的渠道包括内部资本积累和外部资本市场融资。内部融资能力的增长主要依靠提高金融企业盈利能力及制定合适的股利政策；外部融资能力的提升则取决于金融企业的实际价值、市场形象、资本工具的应用技能、与资本市场的沟通机制、与投资者的关系等因素。

（三）优化资本配置，提高资本利用效率

在宏观和微观两个层次都存在优化配置、提高效率的问题。从宏观上说，监管者对金融企业提出资本监管需求，针对其经营风险提出经济资本保有需求，资本管理需要动态掌握这两方面的资本需求，在金融企业的账面资本、监管资本和经济资本之间建立最优比例平衡并不断保持动态平衡。如果账面资本保有量超出最优配置比例，就会形成资本闲置，导致资本回报率下降，投资者满意度降低，此时，应考虑对资本保有量进行调整；如果账面资本保有量低于最优配置比例，则意味着风险抵御能力不充足，应该考虑进行资本融资或缩减风险资产规模。从微观上说，优化资本配置、提高资本利用效率是指应将资本配置到最具价值创造能力的业务上，可以具体到每一项业务，占用资本的每笔业务应提供不低于资本成本的经风险调整后的经济资本回报率，该项标准可作为业务进退的判断标准。

三、主要的资本管理活动

金融企业资本管理活动主要包括资本充足率管理、股利政策管理、融资管理、经济资本管理、账面资本、监管资本及经济资本协调配置管理、营运资金管理、并购与股权投资管理等。

四、资本规划

如同业务规划和利润规划，为了对资本指标确立明确的中长期目标，也需要制定中长期资本规划。每个金融企业的资本规划内容可能会有所不同，一般来说，关键指标可包括目标资本充足率、资本总额与结构、经济资本、内部收益留存率、市场融资计划等。资本规划指标的制定与业务规划和利润规划密不可分，互为因果。

五、资本管理的关键流程

各项资本管理活动都有自己的流程，那么，各项资本管理活动之间是通过怎样的流程相互作用，共同实现资本管理目标的呢？图12.1以一个完整年度资本管理的运作流程为例进行了分析。与其他经营管理活动一样，年初计划是资本管理的起点，资本中长期规划则是年度计划的制定依据。

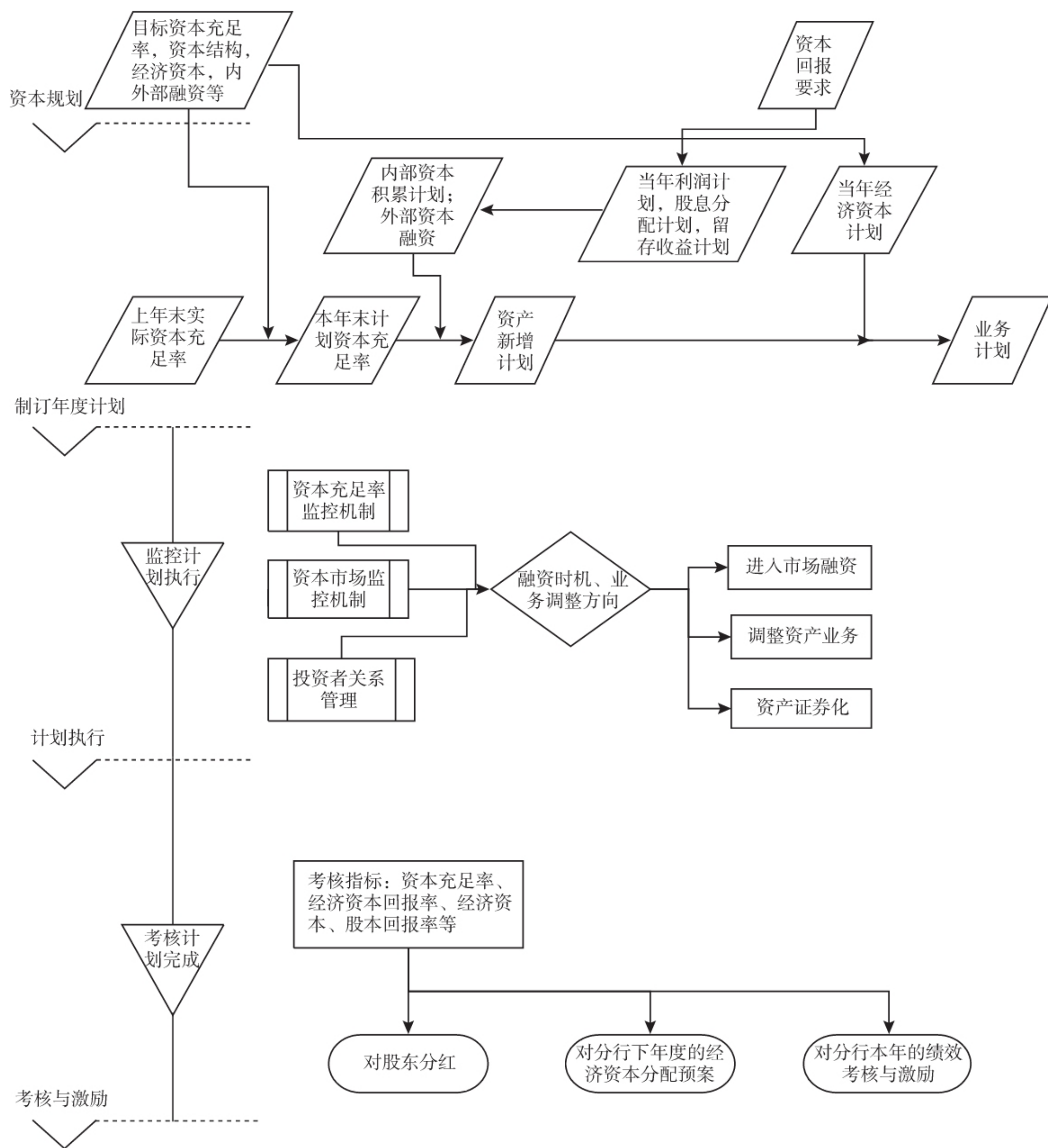


图12.1　资本管理流程概况图

六、资本管理与其他管理活动的界定

（一）资本管理与风险管理

资本管理与风险管理关系紧密，交叉点有以下两个方面：

1.经济资本的计量

由于经济资本是用于抵御非预期损失的资本金额，而非预期损失通过风险计量系统提供，在确定经济资本与非预期损失金额的倍数关系后，风险计量系统应该可以直接生成经济资本数据。风险计量系统不仅为实际存在的业务评价风险，也可以在新业务发生前进行风险的模拟测算，从而为经济资本分配到具体业务上提供参考数据。风险计量系统对经济资本的计算模型需要资本管理人员和风险管理人员共同开发，并最好同时使用两种以上的模型，对经济资本计算结果进行修正。

2.期望资本回报率的确定

在风险收益完全匹配的理想条件下，金融企业承担的风险越大，资产定价就越高，取得的收益也应该越高，则股东需要为承担的风险得到更多的补偿，即期望资本回报率就越大。金融企业的风险偏好各不相同，由此各个金融企业的股东对金融企业的期望资本回报率也会有所差异。在资本管理中，要将风险信息和回报信息在股东与金融企业内部之间充分沟通，使两者保持协调。

（二）资本管理与资产负债管理

资本管理与资产负债管理的交叉点也有两个方面：

1.资本充足率的管理

资本充足率的分子为资本，分母为风险资产，管理资本充足率就是使风险资产的规模与资本匹配，需要监控并及时调整资产规模与资产结构，保证资本充足率目标的实现。

2.资本的资金运用

资本作为资金来源与资金运用相匹配，会涉及资金运用期限，以及制定相应资产内部资金转移价格时对资本成本的考虑。

（三）资本管理与投资者关系管理

资本管理主要依靠投资者关系管理提供信息，包括投资者信息和中介机构信息等，便于管理当局选择恰当的时机、合理的价格和适合的工具进入资本市场融资，制定与投资者期望相符的股利政策，使股票的市场价格符合真实价值等。

（四）资本管理与业务管理

资本管理并不仅仅是财务部门的工作。对于金融机构来说，由于资本主要不是用来提供资金，而是用来吸收运作过程中遇到的风险，因此，与普通制造企业不同，金融机构的资本配置不是商业过程的附属，而是这个过程的重要组成部分，需要金融企业所有业务部门的参与。业务部门需要计算每笔业务的经济资本回报率，并据此将经济资本配置到具体业务，作为业务进退的判断。

第二节　资本充足率管理

资本充足率管理的主要内容是制定目标资本充足率，制订年度资本充足率计划，根据监管要求准确计量现实资本充足率，监控资本充足率的变化，分析现实资本充足率与目标资本充足率的差异并提出解决方案。

一、资本充足率的监管要求

资本监管是审慎金融企业监管的核心。资本充足率是衡量单个金融企业乃至整个金融企业体系稳健性最重要的指标，巴塞尔委员会1988年发布的资本协议是金融企业监管历史上一个重要的里程碑，为各国监管当局提供了统一的资本监管框架，使全球资本监管总体上趋于一致。

1988年7月，巴塞尔委员会通过了《关于统一国际银行的资本计算和资本标准的协定》（以下简称《1988年资本协议》），规定银行必须对信用风险计提8%的资本，并要求“十国集团”国家于1992年前实施。该协议已经被100多个国家采用，并写入《有效银行监管的核心原则》，成为金融企业资本监管的国际标准。《1988年资本协议》主要有四部分内容：（1）确定了资本的构成，即金融企业的资本分为核心资本和附属资本两大类。核心资本包括实收股本和留存收益，附属资本包括一定比例的普通准备、可转债、长期次级债、资产重估准备；附属资本规模不得超过核心资本的100%。（2）根据资产的风险大小，粗线条地将资产分为0%、20%、50%和100%4个风险档次，又称风险权重，其中，对经合组织国家政府和金融企业的债权规定了优惠

的风险权重。（3）通过设定一些转换系数，将表外授信业务也纳入资本监管。（4）规定金融企业的资本与风险资产之比不得低于8%，其中核心资本对风险资产之比不得低于4%。随着金融市场的快速发展，金融衍生工具不断涌现，金融企业面临的市场风险不断增加，1996年巴塞尔委员会又发布了《关于市场风险资本监管的补充规定》，要求金融企业对市场风险计提资本，该补充规定是《1988年资本协议》的组成部分。

《1988年资本协议》第一次建立了一套完整的国际通用的、以加权方式衡量表内与表外风险的资本充足率标准，有效地扼制了与债务危机有关的国际风险。随着发达国家监管实践的不断进步和金融企业风险管理水平的提高，《巴塞尔协议Ⅲ》几经波折，终于在2013年1月6日发布最新规定，其在8%的最低资本充足率要求基础上，提出监管部门对资本充足率的监督检查和市场约束要求，形成了资本监管的“三大支柱”。在信用风险和市场风险的基础上，新增了对操作风险的资本要求。《巴塞尔协议Ⅲ》采用了由简单到复杂的多种计算方法，如计算信用风险的标准法和内部评级法。在标准法中，采用西方公认的外部评级公司的评级结果确定金融企业各项资产的风险权重，废除以往视是否为经合组织成员确定风险权重的不合理做法。在相对复杂的内部评级法中，允许管理水平较高的金融企业采用金融企业内部对客户和贷款的评级结果来确定风险权重和计提资本。该方法是《巴塞尔协议Ⅲ》的核心内容，有助于金融企业提高风险管理水平。

为了使各国监管者可以选择最适合的百分率或者更适宜的方法，巴塞尔委员会在框架协议中留下一定空间，即便各国条款与《巴塞尔协议》“完全兼容”，在这些条款之间也完全有可能存在差异。尽管如此，各国条款在总体结构上总是一致的。

资本充足率计算的四个基本步骤是：

（1）将所有的资产负债表表外信用风险转换为信用等值“资产”。

（2）将所有的资产乘以一个合适的风险权重，以反映不同的风险水平。

（3）计算市场风险要求并且将其转换为风险加权资产等值物。

（4）将所有的风险加权资产之和乘以最小资本要求，并将其同实际可用的合格资本进行比较。

在我国，中国银监会于2013年1月1日起推行《银行资本管理方法》（以下简称《办法》）。《办法》分总则、资本充足率计算和监管要求、资本定义、信用资产加权资产计量、市场风险加权资产计量、操作风险加权资产计量、金融企业内部资本充足评估程序、监督检查、信息披露、附则，共10章180条。

《办法》综合了第Ⅱ版和第Ⅲ版《巴塞尔资本协议》（以下简称《巴塞尔协议Ⅱ》和《巴塞尔协议Ⅲ》）的监管要求，反映了中国金融企业的特点。全文包括10章和17个附件，第1章总则部分主要明确资本充足率的概念、计算口径、原则等基本内容，第2章～第9章及17个附件主要围绕资本充足率的管理（包括计算、评估和披露等），第10章附则部分主要明确实施并行期安排。

《办法》提出了并表资本充足率和非并表资本充足率的概念，规定了并表计算的范围，除财务并表定义的范围，并表计算还包括虽未拥有被投资金融机构多数表决权或控制权，但是总体风险足以对金融企业集团的财务状况及风险水平造成重大影响，以及被投资金融机构合规风险、声誉风险造成的危害和损失足以对声誉造成重大影响的机构。

关于资本充足率部分，《办法》提出了四个层次的资本充足率监管要求，覆盖了金融企业个体风险和系统性风险。其中，核心一级资本充足率、一级资本充足率和资本充足率要求分别为5%、6%和8%；

储备资本要求为风险加权资产的2.5%，由核心一级资本来满足，逆周期资本要求为风险加权资产的0～2.5%，由核心一级资本来满足；国内系统重要性金融企业附加资本要求为风险加权资产的1%，由核心一级资本满足，全球系统重要性金融企业不得低于巴塞尔委员会的统一规定；在第二支柱框架下，针对部分资产组合提出特定资本要求。其中逆周期和系统重要性金融企业的资本充足率要求体现了宏观审慎性监管的考量。

关于资本部分，《办法》重新定义了资本，对资本质量提出了更高要求，将资本分成核心一级资本、其他一级资本和二级资本。

关于风险覆盖部分，《办法》扩大了风险覆盖范围，增加了对压力VaR值、新增风险、特定风险、再证券化的资本要求。

针对信用风险，《办法》提出了两套方法：权重法和内部评级法，其中权重法相当于《巴塞尔协议Ⅱ》的标准法，标准法针对风险敞口类别与外部信用评级设置了不同档次的风险权重，未评级风险敞口的风险权重统一设置为100%。和《巴塞尔协议Ⅱ》的标准法相比，权重法对一些资产的风险权重做了调整，以反映中国的实际情况，例如个人住房按揭贷款为50%，微型和小型企业、个人其他债务为75%，而在《巴塞尔协议Ⅱ》标准法中均为100%。

二、确定目标资本充足率及资本结构比例

资本作为金融企业经营管理的核心受到各界广泛关注。例如，核心资本是金融企业排名的首选指标，资本充足率是金融企业评级和监管的主要指标，资本实力是金融企业债权人重点关注对象，资本比率决定了金融企业业务、经营规模扩张的能力。因此，对于金融企业来说，明确设立资本保有目标并向社会公众、股东和金融企业内部适度

披露，有利于树立金融企业信誉，引导市场预期，统一金融企业内部管理部门和经营部门对规模、风险和回报的政策，并督促金融企业内部管理部门通过运用资本工具或调整风险资产将资本实际水平控制在资本保有目标范围内。例如，花旗银行在1990年提出了关于增加资本的一个五年计划，并在其后的年报中不时披露当前的资本水平和不断修改资本目标，1994年年报中，花旗银行这样披露到，“……我们的一级资本比率为7.8%……我们将使资本比率达到一级资本8%、总资本12%的目标”，但到了1995年，出于资本回报方面的考虑，花旗银行通过回购股票又将一级资本比率目标降低为7%。从花旗银行的案例可知，资本目标是金融企业中长期规划的一个重要指标，必须要考虑各方面因素慎重制定并争取实现。

考察世界上大多数排名领先金融企业的资本水平，可以发现，它们的资本水平都远远高于监管资本标准，那么究竟是什么原因促使金融企业比最低限度持有更多的资本？金融企业在确定资本保有目标的时候应该考虑以下几方面因素：

（1）监管要求，这是底限要求。

（2）金融企业管理层对金融企业真实风险水平的判断和态度，真实风险水平可能高于或低于监管要求，对于谨慎的管理层来说，当真实风险水平高于监管要求时，管理层会倾向于保有高于监管要求的资本量以抵御未来的不时之需。

（3）金融企业期望在业界取得的地位，核心资本和资本充足率是金融企业排名和评级的主要指标，如果金融企业期望排名领先或有较高评级，目标资本充足率应要达到同类金融企业水平，例如A级以上的信用评级一般要有6%以上的核心资本充足率，总资本比率在11%以上。

（4）为将来的扩展提供空间。资本需求随业务发展处于不断变化中，而资本的筹集却是有滞后期的，即使在发育完善的资本市场中，核心资本工具的发行筹备期也需要几个月的时间。因此，为未来的发展留出一定的资本储备是十分必要的。

（5）资本回报率要求，资本充足率并非越高越好，在保持资本充足的同时必须兼顾成本。资本是成本最高的一种资源，超出需要的资本将增加金融企业的成本负担，相应降低金融企业的资本回报率水平，影响股东利益。

资本保有目标需综合考虑上述因素，通常以资本充足率指标反映，包括总资本比率和核心资本比率目标。由于业务发展对资本的需求是连续变化的，而资本筹集是有时间间隔的，因此，将资本目标确定为一个区间，而不是一个单一的数值更有操作性。例如：目标为核心资本等于风险加权资产的$x\%\pm0.5\%$，总资本等于核心资本加附属资本，其中附属资本等于风险加权资产的$y\%\pm0.5\%$。在明确资本目标区间后，金融企业的资本管理人员就可以有比较大的灵活性选择适当的时机、适当的工具进入资本市场，以更加优惠的价格将账面资本数量控制在目标区间内。

三、在年度综合经营计划中制订资本充足率分解指标计划

应根据目标资本充足率规划，在年度综合经营计划中制订资本充足率计划。资本充足率计划与资本计划、资产与表外业务计划和风险计划密切相关，因此，资本充足率计划的制订需要部门之间的密切配合。在资本约束机制较强的环境中，比较合理的计划编制流程是首先确定资本充足率年度目标和资本计划，然后编制风险资产计划。风险

资产计划由资产与表外业务计划经资产加权风险权重指标转换后确定。资本计划根据上年末的资本净额、本年税后净利润、本年股利分配计划、本年资本发行计划、本年资本减少计划、本年股权投资计划等指标制订。

四、准确计量资本充足率

第一，要准确并深入理解资本充足率的计算规则，包括国内监管部门颁布的资本充足率管理办法及巴塞尔新旧协议规定的资本充足率计算规则，熟悉具体方法和口径差异，这是计量资本充足率及进行相关信息披露的前提条件。

第二，要对本行的数据基础及数据采集机制有充分的了解，包括各种数据的统计口径、信息系统状况及存在缺陷，从而能够判断按照国内国际规则计算资本充足率的准确度，这也是改进资本充足率计量手段的必要条件。

第三，要根据前两项工作积累的知识和经验，对资本充足率的计算结果进行认真审核，确保其准确性；对资本充足率的数据基础、数据采集系统进行积极管理，不断进行完善。

第四，应不断提高资本充足率的信息披露质量，包括在按照银监会出台的办法计算资本充足率的同时，应创造条件按照《巴塞尔协议》标准计算资本充足率；提高资本充足率计算频率，将按季计算提高到按月计算，为资本分析和政策调整争取主动。

五、建立资本充足率监控机制

监控资本充足率的变化，分析现实资本充足率与目标资本充足率的差异并提出解决方案。要建立资本充足率监控分析机制，按月或按季分析资本充足率的变化情况，对其变动的合理性及能否实现全年目标进行判断，并提出政策建议，如调整资产规模、资产结构、风险承受等方面的建议。

第三节　资本融资管理

资本融资管理包括内部融资管理和外部融资管理，其中内部融资管理可分解为盈利性管理和股利政策管理，外部融资管理内容包括资本工具的研究和运用、建立资本市场监控机制、推动资本工具运用环境的改善、投资者关系管理。本节主要讨论外部融资管理，有关内部融资管理和投资者关系管理的内容在另外章节讨论。

一、资本工具的研究和运用

资本工具是实施外部融资、优化资本结构活动的必要手段。可以这样说，资本可以分解为若干资本工具，各种资本工具的组合方式决定了资本结构和资本成本。对资本工具的研究不限于对工具本身性质的研究，还包括研究资本工具运用的内外部条件、对资本工具运用的进度及在海内外市场操作的可行性等内容。对资本工具的运用应该在以下两个方面取得最佳的平衡点，即保证股东价值最大化、经营的灵活性，以及债权人的安全。

根据资本工具的“品质”，即监管者和评级机构等外界人员给予该资本的信任程度，按“品质”高低排序，可将资本工具分为以下几类：（1）股东资金，包括普通股权益、优先股、可转换优先股；（2）混合型权益工具，如特殊用途工具结构、信托优先工具结构；（3）债务工具，如可转换债券、混合型债务、次级债务。资本的“品质”越高则成本越高，筹集和返还的灵活性越差。

（一）股东资金

1.普通股权益

普通股权益即普通股股东在公司的利益，包括发行的股票、资本盈余或股票溢价账户以及未分配利润。普通股代表了一家金融企业最强的资本水平，是监管者和评级机构关注的焦点。普通股具备如下特征：

（1）永久性，普通股作为公司的资本金没有到期期限，是企业可以永久使用的资金。

（2）普通股股东的投资回报不具有强制性，当企业分配能力不足时，可以不向股东分配利润。

普通股融资的弊端在于：

（1）筹资成本高。普通股投资回报的不确定性决定了权益资本是最昂贵的资金，据统计，美国、英国、加拿大和中国香港地区一些金融企业的资本期望回报率大致为10%～13%。

（2）筹资程序复杂、发行成本高。公开发行股票需要经过准备文件、申报、审批、发行等一系列过程，在此期间将发生大量审计评估费用、律师费用、承销费用、文件准备费用等。

（3）增大透明度。上市公司必须定期和不定期地公布公司的财务报表、投资计划以及重大事项，信息披露的增加会降低公司经营活动的隐蔽性，对公司的市场竞争地位带来不利影响。

2.优先股

优先股是介于普通股与公司债之间的一种筹资工具。优先股股东对公司的投资在公司注册成立后不得抽回，股利通常是固定的，在利润分配和财产清偿方面比普通股股东享有优先的权利。按照在某些具

体权利上的区别，优先股的种类可分为累积优先股与非累积优先股、参加优先股与非参加优先股、可转换优先股与不可转换优先股、可收回优先股与不可收回优先股、有表决权优先股与无表决权优先股等。其中，累积优先股欠发的股利可以累积到以后年度一起发放，公司只有在发放完积欠的全部优先股股利后，才能发放普通股股利；非累积优先股欠发的股利以后不再补发，若公司某年因故无法支付优先股股利，今后盈利时只需付清当年的优先股股利后即可发放普通股股利。《巴塞尔协议》规定，只有永久性的非累积优先股才能视为一级资本。

与债务和普通股相比，金融企业很少选择发行优先股作为资本融资的手段，主要是由于：

（1）成本较高。优先股股利属于资本收益，要从税后利润中支出，发行者得不到税收屏蔽的好处，当盈利下降时，优先股仍需支付固定股利，可能会成为公司较重的一项财务负担。

（2）优先股在股利分配、资产清算方面拥有优先权，使普通股股东在公司经营不稳定时的收益受到影响。3）限制较多。发行优先股通常有许多限制条款，例如，对普通股现金股利支付的限制，对公司借债的限制等。

3.混合型权益工具

混合型权益工具既具有债务工具的特点，又具备股本的特征。这类工具的设计通常符合一级资本的标准，即符合息票的非累积性和违约时强制转换为永久性权益工具两个条件。在不同国家和地区，混合型权益工具表现为多种形式，但通常应当具备以下特征：

（1）无担保的、从属的和缴足金额的。

（2）不可由投资者主动赎回，未经监管当局事先同意不得赎回。

（3）除非金融企业被迫停止交易，否则它们得用于分担损失。

（4）当金融企业的盈利不足以支付利息时应允许推迟支付。

在金融企业正常经营的情况下，这类工具与债务工具类似，但在发生财务危机时则“衰变”为类似权益的工具。这些追加的类似股票的特征要求给投资者额外的报酬作为风险补偿，因此其成本通常介于次级债券和普通股之间，大致比次级债券成本高50～70个基点。

（二）债务工具

1.可转换债券

可转换债券是指根据债券合同规定，可以在一定期限内按照事先规定的转换比率或转换价格转换为一定数量的普通股股票的债券。债券持有者可以在条件有利的时候将可转换债券转换成公司股票，而在条件不利时则不进行转换。由于这种债券给了债权人更多的选择权利，因此其利息成本低于不可转换债券。计入附属资本的可转换债券必须符合以下条件：A.债券持有人对金融企业的索偿权位于存款人及其他普通债权人之后，且不以金融企业的资产为抵押或质押。B.债券不可由持有者主动回售；未经银监会事先同意，发行人不准赎回。

2.混合型债务

混合型债务可在不迫使金融企业进入破产程序的情况下吸收损失，并允许发行者在利润不足的情况下放弃或递延息票支付，因此，这种长期债务类似于混合型权益工具，所不同的是，混合型债务无须在违约情况下强制转换为权益，其息票支付也可能不具备非累积性特征。通常将混合型债务归入“高端”二级资本。

3.次级债券

次级债券是指金融企业发行的、本金和利息的清偿顺序列于金融企业其他负债之后、先于金融企业股权资本的债券。经银监会认可，金融企业发行的普通的、无担保的、不以金融企业资产为抵押或质押的长期次级债务工具可列入附属资本。计入附属资本的长期次级债务不得超过核心资本的50%，在距到期日前最后5年，其可计入附属资本的数量每年累积折扣20%。由于次级债券比普通债务（不符合作为资本条件的债务）昂贵，一旦剩余期限低于5年，其财务效率就十分低下，因此，金融企业通常会滚动发行新的次级债券并赎回到期日短于5年的旧债。

二、资本盈余的管理

资本盈余是指超过金融企业管理层认为的实际需要数量的那部分资本。由于普通股权益是最为昂贵的资本形式，因此，如果不存在资本盈余的投资机会，金融企业应该考虑向股东返还权益，进行股票回购或者派发股利，如有必要也可以较低成本的资本工具持有盈余资本。

股票回购（stock repurchases）是指股份公司出资将其发行的流通在外的股票以一定价格购买回来予以注销或作为库存股的一种资本运作方式。股票回购产生于公司规避政府对现金股利的管制。1973年，美国政府对公司支付现金股利施加了限制性条款，许多公司转而采用股票回购方式，向股东分配现金股利。进入20世纪80年代以来，由于恶意并购盛行，股票回购规模持续增长。近几年来，我国也有一些上市公司相继发生了股票回购行为。

股份公司进行股票回购可产生下述利益：

（1）通过股票回购，可以减少流通中的股票数量，公司能够在不增加现金需求的情况下提高未来的每股现金股利额。

（2）股票回购可以迅速改变公司的资本结构，公司可以通过借入资金回购股票的方式使其资产负债率发生较大的变化。

（3）股票回购也是公司向市场传递信息的一种手段，告知市场公司股票的价格被低估了，同时也向市场显示出公司的财务状况良好、有大量的现金盈余。

股票回购也会对公司产生一些不利影响，主要有：

（1）公司利用大量现金进行股票回购可能会向市场传递这样一种信息：公司缺乏好的投资机会，缺乏成长性。

（2）股票回购是一种减资行为，要受到很多约束，操作不易。

三、建立资本市场监控机制

建立资本市场监控机制的作用在于掌握充分信息，便于金融企业选择最佳时机运用最合适的资本工具以最低的成本进入资本市场。需要监控的信息包括：

（1）股价信息，即各资本市场的综合指数走势，本行及国内国际可比同业在各资本市场中的股价变化趋势，各种事件对股价的影响等。

（2）战略投资者、目标投资者和潜在投资者投资意向或投资组合的变化趋势。

（3）国内国际可比同业的资本市场操作动态。

（4）资本工具的创新与发展。

（5）监管政策和法律法规的变化。

四、推动资本工具运用环境的改善

在发育不完善的资本市场中运用资本工具有许多限制条件，包括政府和央行的支持力度不足，相关法律法规不健全，各有关金融服务业的配套发展程度不充分，投资者队伍和技能较薄弱等，因此，许多即使已经十分成熟的资本工具在国内运用也面临巨大阻力。在这种环境下，在资本管理方面处于领先位置的金融企业必然要承担起推动资本工具运用环境改善的艰巨任务，通过与监管部门积极沟通交流、组织知名经济学家发表文章、召开研讨会、促使金融企业同业协会向有关部门反映等公关手段，达到影响决策层、推动立法以完善资本工具运用环境的目的。

第四节　资本成本的确定

本节所描述的资本成本指的是权益资本成本。资本成本是股东为所承担的投资风险所要求的期望回报率。权益资本可以从内部通过留存收益筹集，也可以从外部通过出售普通股筹集。从理论上说，两者的成本都可以看作是为保持企业的普通股市价不变，公司必须为投资项目的权益融资部分赚取的最低收益率。如果企业所投资项目的期望收益低于这一必要收益，从长期看，股票的市场价格将受到影响，股东价值受到损害。由于每个金融企业的风险不同，因此，每个金融企业的股东期望回报率都不完全相同。掌握本行的资本成本有助于金融企业制订合适的经营计划并实施内部考核，争取金融企业业绩表现超过股东期望，为股东创造最大价值。

一、用资本资产定价模型估算资本成本

资本资产定价（CAPM）模型是最好的估算资本成本的工具之一，被广泛应用。这一模型认为，投资R_i要求回报率可以通过投资和市场的经验关系来计算，表达式是：

$$R_i = R_f + \beta(R_m - R_f)$$

其中，R_f是无风险资产回报率，R_m是市场回报率。括号中的部分表示的是市场回报率超过无风险回报率的部分（风险升水）。β是描述单只股票随大盘变动而变动的参数。例如，一只β值为1的股票和市场

有着相同的预期回报率。因此，表达式β（R_m-R_f）是单只股票的风险升水。风险升水是以超出无风险回报率的部分来计算的，无风险回报率随时间而波动，而长期风险升水基本是稳定的。

金融企业可以通过两种方式获得β，用历史经验数据来估算β，或者使用业内竞争对手的β值。金融企业的目标是提高它自身的资本回报率，仅仅获得等于股权成本的回报率只能保持股东的权益，但不能增加股东价值。行业的基准回报也许是个不错的选择，一家优秀的金融企业可以制定一个高于行业基准的目标回报率。以银行业为例，表12.1列出了几类典型银行的β值。

表12.1　不同种类金融企业的β值

	中	高	低
全能银行	0.97	1.28	0.86
投资银行	1.16	1.41	1.07
国际投资银行	1.51	1.61	1.14
资产管理银行（私人）	1.31	2.03	0.81
资产管理银行（企业）	1.21	1.66	0.97
零售银行	1.09	1.52	0.74
总体	1.11	1.51	0.87

在利用CAPM模型获得行业基准时，由于是要计算将来的资本成本，因此无风险资产的回报率是在对未来的预测基础上得到的，而不是当前值。市场的风险升水和β值都会受到股票市场短期波动的影响，因此通常用长于20年的数据来估计长期的股票市场风险升水，美国市场的风险升水一般为5%～6%，欧洲大陆一般为4%～5%。β值的估计通常也应在较长时间中进行，市场上数据服务公司、股票分析师、投资金融企业和股票经纪人等往往可以提供非常准确的β值。

由市场计算出的目标资本回报率在估计项目的可行性时是一个非常好的内部折现因子，只有回报率高于其资本成本的项目才是可行的。

二、股利折现模型法

资本成本K_e可以被看作是使边际投资者所期望的每股未来股利的现值与每股现行市价相等的折现率。

$$P = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{D_t}{(1 + k_e)^t}$$

其中，P是当前每股市价，D_t是在第t期未来预期每股支付的股利。如果每年的股利增长率固定为g，则上述公式变为计算永续年金现值的公式：

$$股价 = \frac{股利}{r - g}$$

在已知股票当前价值的情况下，就可以利用分析师对下一期股利的估计和预期的股利增长率来计算r。这种方法的局限性是：（1）股票价格的不断变化将导致r值每天变化，且r值易受市场情绪的影响。而CAPM模型由于使用长期的均值，对市场短期波动不敏感。（2）对预期股利的估计因人而异。（3）长期的增长率必须是一个稳定的值，而对于许多刚起步的公司不适用。

三、市场/账面价值比率

市场增加值和市场/账面价值比率在一段时期的变化，是衡量管理层是否使财富增加的很好的标准。市场/账面价值比率可以用来调整金融企业的目标资本回报率。

内部（账面价值）资本回报率=市场期望回报率×市场/账面价值比率

金融企业的市场/账面价值比率如果为1，内部资本回报率等于市场预期资本回报率（金融企业的资本成本）。如果市场/账面价值比率为1.5，股东要求资本回报率为10%，则金融企业内部的目标资本回报率至少应为15%。如果金融企业的管理层不理解这一点，他们也许会制定一个12%的目标资本回报率，并且认为回报率高于资本成本，因而他们在创造价值。然而从股东的角度来看，这仅仅代表了8%的回报率。

$$\frac{\text{预期盈利}}{\text{股东权益的市场价值}} = \frac{12\%}{1.5} = 8\%$$

于是为了保证股东能够获得其预期的回报率，股票的价值将会下降到市场/账面价值比率为1.2，使回报率上升到10%。

如果金融企业希望提高股东的价值，就要不断提高回报。一个成功的金融企业可能至少要创造20%的账面资本回报率，才能保持股东价值；而一个业绩一般的金融企业可能只需达到实际上低于其资本成本的账面资本回报率（如果市场/账面价值比率小于1），就可以提高股东价值。

第五节　平衡监管资本、账面资本与经济资本

平衡监管资本、账面资本与经济资本的目的在于通过协调配置三项资本，保持最佳资本水平和资本利用效率。建立账面资本、监管资本与经济资本之间的平衡关系，即根据金融企业的风险偏好建立三者之间的动态平衡目标，可以用于指导金融企业通过动态调节资本和风险资产，始终保持三者的有机平衡。

一、根据金融企业风险偏好确定总量平衡关系

从供给和需求角度看，账面资本表现为资本供给，是相对稳定的；而监管资本和经济资本表现为资本需求或资本占用，随业务（风险）变化而变化。由此产生的问题是，金融企业三项资本的数量之间是保持随机关系还是应该有一个比较稳定的比例关系。从风险控制角度出发，在三者之间建立稳定的比例关系，应当作为金融企业内部资本管理和风险管理的指导政策。

需要说明的是，所有的分析都须建立在风险效益匹配原则的基础上，即承担高风险就会取得高收益。在确定三者比例关系的时候，还应该考虑的问题是究竟使用核心资本口径还是使用总资本口径进行三者比较，鉴于经济资本真实反映了金融企业面临的非预期损失风险，而最终抵补金融企业损失的将是核心资本，因此，在确定经济资本比例时，使用核心资本口径更为妥当。假设账面资本已经按资本保有目标筹集到位，如前所述，账面资本必然大于监管资本需求，三者比例关系的确定主要在于经济资本的确定，这取决于金融企业的风险偏

好，或者换个角度说，由于存在风险效益匹配原则，金融企业的风险偏好也对应了股东对资本回报的要求。

举例说明金融企业的风险偏好如何影响三者之间的比例关系。例如，一个金融企业账面核心资本比率为8%，而监管资本标准仅为4%，经济资本上限可以确定为核心资本的一定比例区间。对于风险回避型的金融企业，经济资本上限可以确定为核心资本的较低比例，甚至不超过监管资本，但这样的组合关系意味着必须牺牲较大的财务效率，即相当一部分账面资本没有承担风险，也就无法获得相应的风险收益，必然导致资本回报率的降低。对于风险偏好正常的金融企业，会选择在留有一定缓冲余地后，其余资本都充分地与风险相匹配，其经济资本可以确定为核心资本的90%～95%或100%，具体比例仍与金融企业的风险偏好或目标回报有关，需要金融企业高层做出决策。还有一种可能是，金融企业具有严重的风险偏好倾向，确立的经济资本目标大于账面资本，这会存在一种短期的套利行为，但如果对经济资本的估计正确，这种情况不可能长期维持下去，或早或晚金融企业会增加账面资本。

二、经营过程中保持三项资本的动态平衡

业务（风险）规模的持续变化使监管资本和经济资本需求以及账面资本比率始终处于变化中，因此，三项资本之间是个动态平衡过程，当某项资本余额偏离目标时，应该及时调节，使其回归目标区间。

当经济资本余额小于经济资本需求目标时，需要采取的措施是增加经济资本高于资本目标比例要求的资产占比，如中小企业贷款等。当经济资本余额大于经济资本需求目标时，可以提高经济资本需求小于资本目标要求的资产比例，如低风险大型企业的贷款。

当市场机会较多、经济资本需求旺盛，超出原定目标时，金融企业可以考虑增加资本融资或通过资产证券化降低资本消耗等措施。如果在相当稳定一段时期内，金融企业通过内外部积累所形成的账面资本增长速度很快，以至于金融企业始终无法找到足够的高回报项目加以匹配，并且在可预见的未来也没有巨大的资本需求，为了保证资本回报率不降低，金融企业需要采取措施处理资本盈余，包括增加股息派发、股票回购或将资本盈余调整为附属资本形式等手段。

第六节　股利政策

股利政策管理的核心在于确定可供分配利润中用于现金股利分配和留存收益的比例。股份公司应对未来3～5年的股利政策有比较清晰的规划，并在一段时期内保持基本稳定。最佳的股利政策是能在当前股利和未来增长之间达到平衡，一方面可以为资产规模扩张提供资金来源，另一方面有助于树立良好的市场形象，提高投资者对企业的认同程度，并不断吸引潜在的投资者，从而使公司股票价格最大化。

一、影响股利政策的因素

（一）各种约束

公司在确定其股利政策时，首先要考虑它所面临的各种约束，这些约束包括以下三种。

1.契约约束

公司在借入长期债务时，债务合同对公司发放现金股利通常都有一定的限制，如对每股现金股利最高数额的限制，对发放现金股利时公司的流动比率、速动比率、利息保障倍数等重要财务指标最低数额的限制等。另外，如果公司同时发行有优先股，优先股股息派发也会对公司普通股股利发放有所限制。

2.法律约束

为维护有关各方的利益，各国法律对公司的利益分配顺序、资本充足性等方面都有所规范，公司的股利政策必须符合这些法律规范。如我国《公司法》规定：“公司分配当年税后利润时，应当提取利润的百分之十列入公司法定公积金，并提取利润的百分之五至百分之十列入公司法定公益金。公司法定公积金累计额为公司注册资本的百分之五十以上的，可不再提取。公司的法定公积金不足以弥补上一年度公司亏损的，应当先用当年利润弥补公司亏损，然后在依照前款规定提取法定公积金和法定公益金，所余利润有限责任公司按照股东出资比例分配，股份有限公司按照股东持有的股份比例分配。股东会或董事会违反前款规定，在公司弥补亏损和提取法定公积金、法定公益金之前向股东分配利润的，必须将违反规定分配的利润退还公司。”

3.现金充裕性约束

公司发放现金股利必须有足够的现金。如果公司没有足够的现金，则其发放现金股利的数额必然受到限制。

（二）公司的投资机会

如果公司的投资机会多，对资金的需求量大，则公司很可能会考虑少发放现金股利，将较多的利润用于投资和发展。相反，如果公司的投资机会少，资金需求量少，则公司有可能多发放现金股利。因此，公司在确定其股利政策时，需要对其未来的发展机会和投资机会做出较好的分析和判断，以作为制定股利政策的依据之一。

从企业的生命周期来看，处于上升期的企业投资机会多，资金需求量大，因此其股利分配额通常较低。而处于成熟期或衰退初期的企业，投资机会减少，资金需求量降低，但其利润相对较为丰厚，资金较为充裕，因此其现金股利分配额相对较高。

（三）资本成本

股份公司应保持一个相对合理的资本结构和较低的资本成本。如果公司的股利选取不当，将导致公司的资本结构失衡，资本成本上升。因此，公司在确定股利政策时，应全面考虑筹集资金来源和成本高低，使股利政策和公司理想的资本结构和资本成本一致。

（四）偿债能力

偿债能力是股份公司确定股利政策时要考虑的一个基本因素。现金股利分配是现金的支出，而大量的现金支出必然影响公司的偿债能力。因此，公司在确定股利分配数量时，一定要考虑现金股利分配对公司偿债能力的影响，保证在现金股利分配后公司仍能保持较强的偿债能力，以维护公司的信誉和借贷能力。

（五）信息传递

股利分配是股份公司向外界传递的关于公司财务状况和未来前景的一条重要信息，公司在确定股利政策时，必须考虑外界对这一政策可能产生的反应。

（六）对公司的控制

如果公司股东和管理人员较为看重原股东对公司的控制权，则该公司可能不大愿意发行新股，而是更多地利用公司的内部积累。这种公司的现金股利分配就会较低。

二、通常采用的几种股利政策

（一）剩余股利政策

如前所述，公司的股利政策要考虑公司投资活动的现金需要。剩余股利政策就是以首先满足公司资金需求为出发点的股利政策。根据这一政策，公司将按如下步骤确定其股利分配额：

1.确定公司的最佳资本结构。

2.确定公司下一年度的资金需求量。

3.确定按照最佳资本结构，为满足资金需求所需增加的股东权益数额。

4.将公司税后利润首先满足公司下一年度的增加需求，剩余部分用来发放当年的现金股利。

按照剩余股利政策，公司每年的股利分配额是变化不定的，有时差距会很大。

（二）稳定股利额政策

稳定股利额政策要求公司各年发放的现金股利额保持稳定或稳中有增的态势。这一政策以确定的现金股利分配额作为利润分配的首要目标予以考虑，一般不随资金需求的波动而波动。这一股利政策有以下两点好处：

第一，稳定的股利额给股票市场和公司股东一个稳定的信息。当公司利润下降而现金股利保持稳定时，人们对公司的信心通常要比现金股利额也同时下降时要强。公司管理当局可以利用这一股利政策向外界传达这样一种信息："公司的状况并不像利润下降所表现的那样可怕，公司有能力在短期内改变这一现象，因此也有能力保持股东应得的收益。"当然，如果公司的亏损状况不能在短期内扭转，公司将缺乏足够的现金维持其稳定股利额政策。

第二，许多作为长期投资者的股东（包括个人投资者和机构投资者）希望公司股利能够成为其稳定的收入来源，以安排消费和其他各项支出，稳定股利额政策有利于公司吸引和稳定这部分投资者的投资。

采用稳定股利额政策，要求公司对未来的支付能力做出较好的判断。一般来说，公司确定的稳定股利额不应太高，要留有余地，以免形成公司无力支付的困境。

（三）固定股利率政策

固定股利率政策要求公司每年按固定的比例从税后利润中支付现金股利。从企业支付能力的角度看，这是一种真正稳定的股利政策。但这一政策将导致公司股利分配额的频繁变化，传递给外界一个公司不稳定的信息，所以很少有企业采用这一股利政策。

（四）正常股利加额外股利政策

按照正常股利加额外股利政策，企业除每年按一固定股利额向股东发放称为正常股利的现金股利外，还在企业盈利较高，资金较为充裕的年度向股东发放高于一般年度的正常股利额的现金股利，其高出部分即为额外股利。这一股利政策为企业、特别是利润和资金浮动范围较大的企业提供了一定的灵活性。一方面，企业可以设定一个较低的正常股利额，以保证企业在一般年度有足够的支付能力支付现金股利；另一方面，当企业盈利较高或资金需求较低时，企业又可以额外支付一部分现金股利，增加股东的现金收入。

三、国外可比金融企业和我国上市金融企业股利政策介绍

西方发达国家股利政策一般具有以下特点：第一，股利支付率高。公司通常将其盈利的很大一部分用于支付股利。第二，股利支付方式多为现金股利；常见的股利形式有现金股利、股票股利和股票回购三种，其中以现金股利最为普遍。第三，股利政策基本稳定。公司管理者笃信市场对稳定的股利政策将给予较好的预期，多数公司一般都有事先确定的目标分红率，即使当期盈利大幅增长，公司也不会立即增派股利。第四，股利支付次数多。大多按季度进行，每年支付四次股利。

发达国家股利政策呈现的上述特点源自证券市场的成熟发达、股东谋求长期稳定投资回报的价值取向以及上市公司股权高度分散、机构投资者所占份额较大等特性所形成的公司治理模式。与之对比，当前，我国证券市场尚不成熟，投机气氛浓厚，股权结构中国家股和法人股比重较大且不能流通，投资者队伍中以个人投资者为主，所有这些决定了我国当前的股利政策极度不规范和不成熟。我国上市金融企业的股利政策具有以下特点：第一，股利分配形式多样化，大部分年份采用派现、送股与转增相结合的混合股利方法进行分配，较少选择纯现金股利分配方式。第二，股利政策缺乏连续性和稳定性，部分金融企业尽管税后利润逐年增长，但每股现金股利和现金股利支付率却呈逐年下降趋势，有时甚至不分配股利。

四、对我国金融企业的启示

我国金融企业在制定股利政策时需要对下述问题进行研究：

（一）不同资本市场中股利政策的信号内涵

由于不同发育程度的资本市场股利政策的信号导向作用不同，金融企业应该根据上市地点的特点判断市场对股利政策的预期和反应，

在制定股利政策时予以考虑。例如，在发育完善的资本市场中，股利被视为未来盈利状况的信号，因此，不管削减股利的目的是什么，大部分公司都不愿削减股利；同时，公司对股利水平的提升也持谨慎态度，只有在盈利上升且预期这一趋势能在未来持续维持的情况下，才会提高股利支出比例。

（二）投资者的股利偏好

不同类型投资者的投资意图不同，对现金股利和资本利得的偏好不同，对股利政策的接受程度也会不同。此外，各国对股利收入和资本利得的税收规定也会影响投资者对股利的偏好。资本管理部门应与投资者关系管理部门密切合作，研究战略投资者、目标投资者和潜在投资者对金融企业的投资意图、股利偏好及各国税收规定，并通过明确战略发展方向等手段影响投资者的长期股利偏好，使之符合金融企业资本需求。

（三）股利支付的限制条件

在各国的法律中，通常对股利支付设置一些限定条件，包括利息保障倍数等债券契约限制，支付股利不得超过资产负债表中保留盈余等资本损害条款限制，对现金充裕性的要求，对不当累积盈余的惩罚，对小股东的保护政策等。制定股利政策时需对中国有关法律法规进行研究，掌握股利支付的法律边界。

（四）可比同业的股利政策

对于处于同样经营环境和同样资本市场中的金融企业同业，研究其股利政策有利于金融企业制定更加吸引投资者的股利政策，从而提升金融企业的股票价值。无论是差异化还是趋同化的股利政策，都必须符合金融企业的战略发展目标。

（五）业务成长的资本需求

第一，作为资本规划的一个重要内容，金融企业需确定一段时期内资本需求对内部融资与外部融资的依赖比例。如果金融企业偏好且有能力以较高频率在资本市场中融资，则可以保持相对低的留存收益，从而提高分红比例。第二，在年度计划中，要做好业务增长的资本需求测算及税后净利润测算，并结合对外部融资形势的判断，制订当年的股利分配计划。第三，要建立意外情况下的应对方案。对于金融企业来说，最主要的风险来自于资产质量下降、拨备增加所导致的当年税后净利润下降，不足以同时满足即定分红数量和留存收益需要，此时，可以选择削减股利，但更为稳妥的方式是降低资本需求，即降低业务发展速度，抓好资产质量。

（六）股利支付方式的选择

在剩余股利、平稳可预测股利、低固定股利加额外股利等多种股利支付方式之中，选择适合金融企业的股利支付方式，并在一段期间内保持稳定。作为分配基础的指标包括每股股利、每股股利的增长率、每股股利比每股盈利、每股盈利的增长率等，指标之间的不同组合可以构造不同的股利支付方式。随着中国经济的快速发展，金融企业还将在未来几年内保持较快的业务增长速度，对内部资本积累提出较大需求，因此，中期内选择低固定股利加额外股利的政策将是比较合适的。待业务发展速度降低步入稳定期后，可以选择平稳可预测股利政策。

第十三章　风险管理

金融企业是我国当前经济发展的重要主体。近年来，金融企业个人信贷业务增长强劲，但随着业务规模的扩大，金融企业对个人客户的信用水平难以科学把握，导致个人信贷风险开始逐步显现。鉴于信贷监管措施的缺乏，金融企业迫切需要采取严格的贷前信用审核，对贷款的风险、信用状况、违约概率等方面进行分析，需要认识到的是，风险市场化、风险管理交易化、风险量化和更多的风险在越来越大的市场范围里交易、转让、分散和配置，这是市场经济不断向前发展的必然趋势，也是西方发达国家主导的金融市场发展的基本游戏规则。而我们要继续改革开放，融入国际体系，就必然面对这样的客观国际金融环境。在充满竞争的国际金融市场上，优胜劣败、适者生存是基本的规律。因此，面对现代风险管理理念、制度和技术的发展，必须要学习、适应，还要创新和领先，方能从根本上立于不败之地。如何适应环境的变化，提高风险防范能力成为金融企业管理者的一个现实而严峻的问题。

第一节　风险管理理论

一、风险管理概念

风险是一种事前概念，是指未来的不确定性，某些事情发生的可能性及其影响，即收益或损失偏离期望值或平均值的可能性。风险将影响企业经营目标的实现。在实务中，通常将企业用于风险管理、监控、控制的标准化政策和程序称之为风险管理。风险管理的目标是通过预测、识别、度量、分析、报告、反馈和处理公司面临的各种内外部风险，合理控制企业承担的风险规模与结构，并对风险补偿进行平衡。从某种意义上讲，风险管理是使企业在承担相同风险的情况下，追求利润或企业价值的最大化；或是在企业利润或价值一定的情况下，使企业风险最小。风险控制也是一种标准化机制，可以预测、发现、评估、分析企业主要的风险，并给予管理层风险管理的相关建议，使目标企业将风险控制在企业所能控制的范围内。

风险管理作为金融行业经营管理的重要组成部分，本质特征是积极地进行事前管理。事前管理效率决定了风险管理的质量，需要认真分析企业面临的各种风险、有意识地避免和管理风险、科学地组建风险结构、稳健地获取风险报酬。同时，也因此使风险管理比成本管理等事后管理项目更具挑战性。金融危机使我们对于金融企业风险有了更清晰的认识，也对金融企业的风险管理水平提出了更高的要求。金融企业只有建立高质量的风险管理体系，才能在这个高风险行业中生存下来并获得持续发展的基础和原动力，这也奠定了风险管理在金融企业管理中的核心地位。

内部控制体系（COSO）的《企业全面风险管理框架》明确指出：“企业风险管理是企业的董事会、管理层和其他员工共同参与的一个过程，应用于企业的战略制定和企业的各个部门的各项经营活动，用于确认可能影响企业的潜在事项并在其风险偏好范围内管理风险，对企业目标的实现提供合理的保证。”

由此可见，风险管理已经渗透到组织内部的所有层面，从企业整体的战略活动到各个部门的业务领域、业务流程等，都有风险管理的参与。

二、金融企业风险特征

金融企业的风险特征主要表现在以下几个方面：

（一）资本市场风险传导威胁

当资本市场持续低迷时，其风险就可能向金融企业体系传导。目前，我国金融监管制度尚不完善，难以完全有效防控违规资金进入股市，在资本市场大幅波动的情况下，资本市场风险很可能向金融企业转移。由于企业资金与资本市场有千丝万缕的联系，资本市场的风险会通过企业资金渠道向金融企业体系传导，而股指的下行也将导致交叉持股的上市公司还贷能力下降，从而使金融企业风险增加。

（二）不良贷款上升风险

由于我国金融企业在西方金融机构发行的不良债券上风险敞口有限，使得我国金融企业受到的直接冲击较小。但金融危机通过影响我国实体经济，进而对金融企业造成较大的间接影响。这主要表现在，由于国外主要消费国受到金融危机的影响，消费大幅较少，这使得其

对我国的进口需求减少，对我国以出口为主的中小企业打击较大，结果是大批中小企业经营困难甚至倒闭，企业生产经营面临着严峻的考验，主要表现为“四升一降一紧两严”。“四升”是指人民币升值，包括原材料、劳动力、能源在内的要素价格上升，信贷利率上升，外商投资企业的税率上升；“一降”是出口退税下降；“一紧”是信贷从紧；“两严”是劳动用工和环保方面的监管更加严格。受上述因素影响，企业的国外客户需求疲软，商品滞销，生产下降，资金周转不畅，企业的供、产、销和人、财、物安排出现困难，从而使金融企业不良贷款上升的风险加大。此外，当前全国范围内贷款人资信评价体系尚不完善，尚没有建立起统一、合理、健全的资信评价制度，政府对居民的信用等级缺乏有效的划分手段，因此信贷存在一定的主观盲目性。自从金融企业开始商业化改革以来，各家金融企业为了自身生存、发展及对地区区域经济的影响，通过各种手段进行存贷款的促销，金融企业对收益性较好的房地产市场争夺也更加激烈。在这个过程中，各金融企业在贷款人的诚信审核、还款能力等的评估中明显偏松，导致贷款的获得较为容易，同时面临较大的不良贷款风险。

（三）监控不足风险

在金融危机的影响下，经济普遍低迷，这些因素使得各金融企业产品同质化现象严重，金融企业间争夺绩优市场的竞争日趋激烈，手段更加多样。在此过程中，为了满足竞争需求，存在放松信贷审核、忽视市场风险的现象。由于缺乏合理的贷后监管，贷款人在取得金融企业提供的贷款后，往往很容易改变贷款的用途，这在一定程度上加大了贷款人按期偿还贷款的风险，而上述风险的最终承担者仍是金融企业。同时，我国金融企业缺乏高素质的懂国际金融和资本运作的专家和业务员，在经济全球化和区域经济一体化的情况下，防范国际资本市场风险的能力还明显不足。

三、国际金融风险管理的发展

从发展历程来看，近20年来，国际金融风险管理大致经历了以下几个阶段：

1.20世纪80年代初受债务危机影响，金融企业普遍开始注重对信用风险的防范与管理，其结果是《巴塞尔协议》的诞生。该协议通过对不同类型资产规定不同权重来量化风险，是对金融企业风险比较笼统的一种分析方法。

2.20世纪90年代以后随着衍生金融工具及交易的迅猛增长，市场风险日益突出，几起震惊世界金融企业危机大案（如巴林银行、大和银行等事件）促使人们日益关注市场风险。一些主要国际大金融企业开始建立自己的内部风险测量与资本配置模型，以弥补《巴塞尔协议》的不足。如摩根大通集团的“风险矩阵系统”；信孚银行的“风险调整的资本收益率”（Risk Adjusted Return on Capital，简称Raroc）系统等。

3.1997年亚洲金融危机爆发以来，世界金融企业风险出现了新特点，即损失不再是由单一风险所造成，而是由信用风险和市场风险等联合造成（如1998年美国长期资本管理公司损失的事件）。这个问题促使人们更加重视市场风险与信用风险的综合模型以及操作风险的量化问题，由此全面风险管理模式被引入现代金融企业风险管理体系当中。经过多年努力，风险管理技术虽已达到可以主动控制风险的水平，但还不能够完全控制金融企业发展过程中的所有风险，所以目前有关研究正在加强对已有技术的完善和补充，以及将风险计值法推广到市场风险以外（包括信用风险、结算风险、操作风险）等其他风险领域的尝试。

4.近些年来一些大金融企业在开展风险管理过程中发现，信用风险仍然是关键的金融风险，这一认识促使这些金融企业开始对其关注并获得发展，信用风险测量方面的技术，试图建立测量信用风险的内部方法与模型。其中摩根大通集团的Credit Metrics和CreditSuisse Financial Products（CSFP）两套信用风险管理系统最为典型。

四、我国金融企业风险管理发展的现状

（一）经济转制过程中缺乏系统的现代风险教育

我国加入世界贸易组织后金融市场进一步开放，尤其是2006年实现全面开放后，金融企业实行了股份制改革。通过实施股份制改革，在保证国家绝对控制下引进境外战略投资者，国有金融企业实现了股权多元化和产权明晰化，逐步建立了现代公司治理的基本框架，公司治理机制开始发挥作用。我国金融企业目前公司化取向的改革必然使得传统的国家信用支持逐步退出，它们将不得不学会以其资本金和风险管理能力在充满竞争和风险的现代市场经济中独立前行。

目前我国金融企业改革的成效还只是初步的，在很大程度上是一种“物理变化”而非“化学变化”。我国金融企业竞争力同国际先进金融企业相比，还存在差距。比如，公司治理机制还不健全，一些金融企业整体发展战略以及围绕战略目标的良好文化仍然缺失，竞争的比较优势不甚明显；风险内控体系尚不完善，还没有形成风险管理的长效机制，造成道德风险，各类案件屡有发生；内部审计制度的独立性和有效性相当有限；激励约束机制不很科学；科技信息手段还比较滞后；管理团队的专业性不足，特别是缺乏掌握现代金融企业管理的专门人才以及贯彻现代金融企业风险管理的人才培训体系，吸引人才的制度仍不健全，这些问题在很大程度上制约了金融创新能力。

（二）风险管理基础制度和操作风险管理体系正在完善

由于体制问题，我国金融企业有很多从历史沿袭下来的授信风险控制弊端，这主要表现在：第一，由于风险管理技术不成熟，风险量化管理缺乏，导致不能使信用恶化的客户及时退出，贷款档案缺失或超过诉讼时效等。第二，由于缺乏合理的绩效考核机制，问责机制不到位，导致贷前审查不严，识别衡量风险不准，授信审批不规范。第三，由于金融企业用人机制僵化，导致风险管理、授信等专业人才极度短缺。第四，多层级的行政官僚式管理，导致贷中发放弹性操作，落实批复不力，管理效用差。第五，由于市场营销管理能力不强，导致贷前客户开发困难，贷后管理不到位，新产品开发较慢。要想短期内彻底根除金融企业历史沿袭的授信风险控制弊端很难，因此我国的金融企业必须一面发展，一面完善风险管理基础制度和操作风险管理体系。自中国银监会成立以来，强化了"管风险"和"管内控"的监管理念，加大了对中资金融企业内控机制建设的引导和监督评价，取得了很好的成效。与此同时，我国金融企业不断进行各项改革，不断完善公司治理结构，建立与国际先进金融企业相适应的管理制度，深入优化组织架构与业务流程再造，不断借鉴国际金融企业合规风险管理机制建设的实践经验，逐步制定合规政策，设立合规部门，建设和培育有效的合规风险管理机制，以应对国际现代化金融企业业的发展和竞争。

第二节　加强呆账管理

作为有经营风险的企业，金融企业每年不可避免会出现一定的呆账损失。金融企业为防范经营风险，增强抵御风险能力，通常会尽快将确实无法收回的呆账损失进行核销处理。为规范金融企业呆账核销管理，增强金融企业风险防控能力，促进金融企业健康发展，财政部根据《金融企业财务规则》有关规定，制定了《金融企业呆账核销管理办法》。

一、呆账管理存在的问题

（一）拨备提取和呆账核销成为利润调剂库

金融企业，特别是股份制金融企业在利润指标、股东分红压力下，存在人为调整不良贷款的现象，容易出现尽量少提呆账准备金、不核销呆账贷款的情况；或因当年盈利增长过快，为隐藏利润压低基数，减轻今后经营压力，有意多提呆账准备金、多核销呆账，从而使准备金的计提和呆账核销成为经营利润的调剂库。

（二）呆账损失责任追究不到位

由于存在贷前调查不深入、贷时审查不严格、贷后检查不落实等信贷管理不尽职行为，导致部分贷款形成呆账。但呆账贷款责任的认定，往往归咎于客观原因，即使个别认定有主观因素，也是轻描淡写，对责任人没有追究相应的行政责任，要么张冠李戴，要么处以轻微的经济处罚，更有甚者不了了之。

（三）呆账核销责任追究不落实

由于形成呆账损失的责任都无法追究，更谈不上追究呆账核销的责任，除非呆账核销人员有意弄虚作假、暴发恶性案件，否则现实生活中很难追究到呆账核销人员由于操作不当、把关不严而应承担的责任。贷款核销后呆账保全和债权追收效果甚微。目前，金融企业对已核销呆账实行“账销案存”的管理。但由于保全追收约束激励机制未形成，维权追偿措施不力，加上后续管理不到位，个别已核销呆账档案资料缺失，导致核销后呆账保全和债权追收效果甚微。据不完全统计，已核销呆账回收率不到1%。

二、呆账认定条件

金融企业呆账损失是第二类财产损失的鉴定对象。金融企业经采取所有可能的措施和实施必要的程序之后，符合《金融企业呆账核销管理办法》规定条件的债权或者股权，可以作为呆账在企业所得税前扣除。

（一）一般债权或股权呆账认定标准

1.借款人依法宣告破产、关闭、解散或者撤销，相关程序已经终结，金融企业对借款人财产进行清偿，并对担保人进行追偿后，仍无法收回的债权；法院依法宣告借款人破产后3年以上仍未终结破产程序的，金融企业对借款人和担保人进行追偿后，经法院或破产管理人出具证明，仍无法收回的债权。

2.借款人死亡，或者按照《中华人民共和国民法通则》的规定宣告失踪或者死亡，金融企业依法对其财产或者遗产进行清偿，并对担保人进行追偿后，仍无法收回的债权。

3.借款人遭受重大自然灾害或者意外事故，损失巨大且不能获得保险赔偿，或者以保险赔偿后，确实无力偿还部分或者全部债务，金融企业对其财产进行清偿，并对担保人进行追偿后，仍无法收回的债权。

4.借款人虽未依法宣告破产、关闭、解散、撤销，但已完全停止经营活动，被县级及县级以上工商行政管理部门依法注销、吊销营业执照，金融企业对借款人和担保人进行追偿后，仍无法收回的债权。

5.借款人虽未依法宣告破产、关闭、解散、撤销，但已完全停止经营活动或者下落不明，未进行工商登记或者连续2年以上未参加工商年检，金融企业对借款人和担保人进行追偿后，仍无法收回的债权。

6.借款人触犯刑律，依法受到制裁，其财产不足归还所借债务，又无其他债务承担者，金融企业经追偿后，仍无法收回的债权。

7.由于借款人和担保人不能偿还到期债务，金融企业诉诸法律，借款人和担保人虽有财产，但对借款人和担保人强制执行超过1年以上仍无法收回的债权；或者借款人和担保人虽有财产，但进入强制执行程序后，由于执行困难等原因，经法院裁定终结或者终止（中止）执行程序的债权；或者借款人和担保人无财产可执行，法院裁定执行程序终结或者终止（中止）的债权。

8.金融企业对借款人和担保人诉诸法律后，或者借款人和担保人按照《破产法》相关规定进入重整或者和解程序后，重整计划或者和解协议经法院裁定通过，根据和解协议或者重整协议，金融企业无法追偿的剩余债权。

9.对借款人和担保人诉诸法律后，因借款人和担保人主体资格不符或者消亡等原因，被法院驳回起诉或者裁定免除（或部分免除）借

款人和担保人责任；或者因借款合同、担保合同等权利凭证遗失或者丧失诉讼时效，金融企业经追偿后，仍无法收回的债权。

10.由于上述1至9项原因借款人不能偿还到期债务，金融企业依法取得抵债资产，抵债金额小于贷款本息的差额，经追偿后仍无法收回的债权。

11.开立信用证、办理承兑汇票、开具保函等发生垫款时，凡开证申请人和保证人由于上述1至10项原因，无法偿还垫款，金融企业经追偿后，仍无法收回的垫款。

12.具有投资权的金融企业对外投资，满足下列条件之一的可认定为呆账：

（1）由于被投资企业依法宣告破产、关闭、解散或者撤销，并终止法人资格的，金融企业经清算和追偿后，仍无法收回的股权。

（2）被投资企业虽未依法宣告破产、关闭、解散或者撤销，但已完全停止经营活动，被县级及县级以上工商行政管理部门依法注销、吊销营业执照，金融企业经清算和追偿后，仍无法收回的股权。

（3）被投资企业虽未依法宣告破产、关闭、解散或者撤销，但财务状况严重恶化，累计发生巨额亏损，已连续停止经营3年以上，且无重新恢复经营改组计划的；或者被投资企业财务状况严重恶化，累计发生巨额亏损，已完成破产清算或者清算期超过3年以上的，金融企业无法收回的股权。

（4）被投资企业虽未依法宣告破产、关闭、解散或者撤销，但金融企业对被投资企业不具有控制权，投资期限届满或者投资期限超过10年，且被投资企业因连续3年以上经营亏损导致资不抵债的，金融企业无法收回的股权。

13.金融企业经批准采取打包出售、公开拍卖、转让等市场手段处置债权或者股权后，其出售转让价格与账面价值的差额。

14.对于单户贷款余额在50万元及以下（农村信用社、村镇金融企业为5万元及以下）的对公贷款，经追索1年以上，仍无法收回的债权。

15.对于单户贷款余额在10万元及以下（农村信用社、村镇金融企业为1万元及以下）的个人无抵押（质押）贷款、抵押（质押）无效贷款或者抵押（质押）物已处置完毕的贷款，经追索2年以上，仍无法收回的债权。

16.因借款人、担保人或者其法定代表人（主要负责人）涉嫌违法犯罪，或者因金融企业内部案件，经公安机关或者检察机关正式立案1年以上，仍无法收回的债权。

17.金融企业对单户贷款余额在1000万元及以下的，经追索1年以上，仍无法收回的中小企业贷款和涉农贷款，可按照账销案存的原则自主核销；其中，中小企业标准为年销售额和资产总额均不超过2亿元的企业，涉农贷款是按《中国人民银行中国银行业监督管理委员会关于建立〈涉农贷款专项统计制度〉的通知》（银发〔2007〕246号，以后变化从其规定）规定的农户贷款和农村企业及各类组织贷款。

18.经国务院专案批准核销的债权。

（二）银行卡透支款项呆账认定标准

1.持卡人依法宣告破产，金融企业对其财产进行清偿，并对担保人进行追偿后，仍无法收回的剩余款项。

2.持卡人死亡，或者按照《中华人民共和国民法通则》的规定宣告失踪或者死亡，金融企业对其财产或者遗产进行清偿，并对担保人

进行追偿后，仍无法收回的剩余款项。

3.持卡人遭受重大自然灾害或者意外事故，损失巨大且不能获得保险赔偿，或者已获得保险赔偿后，确实无力偿还部分或者全部债务，金融企业对其财产进行清偿，并对担保人进行追偿后，仍无法收回的剩余款项。

4.持卡人因经营管理不善、资不抵债，经有关部门批准关闭，被县级及县级以上工商行政管理部门依法注销、吊销营业执照，金融企业对持卡人和担保人进行追偿后，仍无法收回的剩余款项。

持卡人触犯刑律，依法受到制裁，其财产不足以归还所透支款项，又无其他债务承担者，金融企业经追偿后，仍无法收回的剩余款项。

5.对持卡人和担保人诉诸法律，经法院判决或者仲裁并经强制执行程序后，仍无法收回的透支款项；经法院调解达成和解协议，按和解协议无法追偿的剩余款项。

6.对持卡人和担保人诉诸法律后，因持卡人和担保人主体资格不符或者消亡等原因，被法院驳回起诉或裁定免除（或部分免除）债务人责任；或者因借款合同、担保合同等权利凭证遗失或者丧失诉讼时效，金融企业经追偿后，仍无法收回的剩余款项。

7.涉嫌信用卡诈骗（不包括商户诈骗），经公安机关或者检察机关正式立案或者受理180天以上，仍无法收回的剩余款项。

8.单户贷款余额在5万元及以下的，逾期后经追索1年以上，并且不少于6次追索，仍无法收回的剩余款项。

9.单户贷款余额在5000元及以下的，逾期后经追索180天以上，并且不少于6次追索，仍无法收回的剩余款项。

（三）助学贷款呆账认定标准

1.借款人死亡，或者按照《中华人民共和国民法通则》的规定宣告失踪或者死亡，或者丧失完全民事行为能力或劳动能力，无继承人或者受遗赠人，在依法处置其助学贷款抵押物（质押物），并向担保人追索连带责任后，仍无法收回的贷款。

2.借款人经诉讼并经强制执行程序，在依法处置其助学贷款抵押物（质押物），并向担保人追索连带责任后，仍无法收回的贷款。

3.贷款逾期后，在金融企业确定的有效追索期限内，对于有抵押物（质押物）以及担保人的贷款，金融企业依法处置助学贷款抵押物（质押物）和向担保人追索连带责任后，仍无法收回的贷款；对于无抵押物（质押物）以及担保人的贷款，金融企业依法追索后，仍无法收回的贷款。金融企业应本着实事求是的原则，自主确定有效追索期限，并报主管财政部门备案。

三、呆账核销监督与管理

（一）及时核销，做实利润

首先，要督促金融企业在现行五级分类的基础上，制定并推行一个更为具体、详细、科学的、与国际惯例接轨的信贷资产分类体系，相关监管部门要根据五级分类确定适当的呆账准备金计提标准，统一金融企业行为。其次，金融企业应在科学的信贷资产分类体系的基础上，准确进行资产质量分类，按统一标准足额提取呆账准备金。再次，只要金融企业发生的呆账符合条件，证据充分，就应随时上报，及时进行核销。要严格监督金融企业隐瞒不报、长期挂账和掩盖不良

资产的行为，促其做到准确分类，提足拨备，做实利润，杜绝在拨备提取、呆账核销过程中的利润操纵行为。

（二）严格损失责任认定和追究

金融企业必须建立呆账责任认定和追究制度，明确信贷、内审、监察、人事等部门在呆账责任认定和追究工作中的职责。在不良资产形成初期，就要查明原因，及时进行责任认定，避免因时过境迁、无法认定责任的现象；对确系主观原因造成损失的，要明确相应的责任人，并按责任大小承担相应的行政或经济责任，有违法犯罪行为的，应移交司法机关，依法追究法律责任。同时，金融企业要建立呆账形成及核销审批情况资料库，以加强呆账核销的管理和对责任人的追踪监管，涉及责任人的处理情况要及时报告当地监管部门。

（三）严格核销程序，落实核销责任

金融企业要制定严密的呆账核销工作程序，严格落实呆账核销部门的分工负责制，基层经营单位负责核销材料的组织申报，对呆账核销申报材料的真实性、数据的准确性负责；风险部门负责呆账核销材料审查的组织与协调；财会部门负责审核债权发生变化及账务核算的合规性、会计数据的准确性；法律事务部门负责对权利凭证遗失、丧失诉讼时效类呆账核销项目进行审核并出具法律意见书；审计部门负责对申报核销项目全面审核和责任认定；监察、人事部门负责审查呆账核销责任人责任追究落实情况。呆账核销必须逐户、逐级上报，严格履行审核、审批手续，有关部门进行严格审查并签署意见，以示负责，确保做到“严格认定条件，提供确凿证据，严肃追究责任，规范操作流程”。

（四）加强已核销呆账的保全和追收

第一，健全已核销呆账的档案管理制度，建立呆账核销台账，严禁表外登记核算，加强已核销呆账“账销案存”的后续管理，促使已核销呆账管理规范化、制度化。

第二，建立呆账核销保密制度，金融企业一律不得对外披露内部呆账核销安排和实际核销情况，监管部门及其工作人员也必须保守金融企业的商业秘密。

第三，明确清收管理责任人，积极行使已核销呆账继续追索权利，强化已核销呆账催收管理，并将已核销呆账清收工作纳入不良资产清收考核范围。

第四，建立已核销呆账经营激励约束机制，尝试采取招标追收、委托追收、律师风险追收等，充分调动维权工作积极性，加大已核销呆账追收力度，推动已核销呆账清收工作向纵深发展。

（五）建立监督检查机制

金融企业要强化内控约束机制，对已核销呆账进行定期检查，重点检查呆账核销的真实性、已核销呆账的档案管理、催收追收、入账以及呆账核销工作制度的执行等情况，对查出的问题要及时处理并加以整改，以提高呆账核销工作质量。金融监管部门要加强对呆账核销的监管工作，既要建立信贷资产风险评估体系，强化对金融企业的信贷资产质量情况、准备金提取情况的现场检查，也要加强对呆账形成责任人和呆账核销责任人的监管，防范呆账风险重复发生。财政监督部门要加强对呆账核销的检查，对不符合规定条件、没有确凿证据证明和弄虚作假核销呆账，以及应核不核、隐瞒不报、长期挂账等行为，要及时制止和纠正，并按照规定进行严肃处理。

第三节　加强金融企业贷款减免管理

金融企业贷款减免主要依据是人民银行1996年颁布实施的《贷款通则》。《贷款通则》第十六条规定“除国务院决定外，任何单位和个人无权决定停息、减息、缓息和免息。贷款人应当依据国务院决定，按照职责权限范围具体办理停息、减息、缓息和免息”。第三十七条规定“未经国务院批准，贷款人不得豁免贷款。除国务院批准外，任何单位和个人不得强令贷款人豁免贷款”。《贷款通则》自实施以来，在规范金融机构信贷行为，防范和化解金融风险方面发挥了重要作用。但随着我国经济金融改革的深入和社会主义市场经济体制的不断完善，其中的很多条款已不适应当前经济形势发展的要求。

为规范金融企业贷款减免管理，增强金融企业风险防控能力，促进金融企业健康发展，依据《金融企业财务规则》有关规定，制定了《金融企业贷款减免管理办法》。

一、基本原则

金融企业实施贷款减免需遵循以减促收、审慎审核、贷免分离、平等互利、保留追索权、不重复减免的原则，具体如下：第一，贷款减免是为最大限度回收债权，减少损失。第二，贷款减免要按规定程序和规定条件审慎实施，不得随意放宽条件、超越程序、突破授权减免。第三，金融企业放贷部门与免贷部门相分离，分别履行放贷职责和免贷职责。第四，金融企业与借款人应当自愿平等、公平互利。第五，保留追索权，金融企业保留对已减免贷款的追索权，在债务人违约时可恢复全部债权。金融企业实施贷款减免，以借款人能按要求偿

还经减免后的全部债务为前提。同时，金融企业保留对所有债权，包括已同意减免债权部分的合法追索权。如借款人不能履行还款承诺，不能按要求全部偿还经减免后的债务，金融企业应取消贷款减免协议，并对全部债权进行催收，包括进行法律诉讼。第六，不重复减免，对同一借款人原则上只能实施一次。

二、主要内容

（一）贷款减免的定义

贷款减免系指借款人发生财务困难、无力及时足额偿还贷款本息的情况下，金融企业为盘活不良贷款，最大限度回收债权，减免借款人部分还款义务的行为。贷款减免主要方式包括减免贷款本金和减免贷款利息。

（二）基本条件

金融企业实施贷款减免，要满足下列条件:

1.减免范围为已列入次级、可疑、损失类贷款对应的本金及应收利息（包括罚息）。

2.经金融监管部门认可的第三方信用评级机构评定，借款人信用等级在BBB级（或相当于BBB级）及以下的。

3.在采取直接催收、委托第三方追偿等必要追偿程序后，借款人、担保人仍无法及时足额偿还贷款的。

4.借款人具有还款诚意，财务状况、经营成果等信息透明度高，但因临时性、突发性财务困难导致不能偿还贷款的。

5.实施贷款减免后，还款义务人或第三方可按贷款减免约定偿还剩余债务。

借款人存在下列情况之一的，原则上不得实施贷款减免：

1.借款人为个人客户的。

2.借款人通过各种方式转移资产、逃废债务的。

3.借款人实收资本不足、股东虚假出资、抽逃出资的。

4.借款人存在违法违规行为的。

5.借款人被人民法院纳入失信被执行人名单的。

6.金融监管部门认为不宜减免的其他情况。

金融企业存在下列情况之一，金融企业尚未处理责任人或责任人处理不到位的，不得实施贷款减免。已经实施贷款减免的可恢复债权：

1.金融企业违法违规形成不良贷款的，包括未经审批放贷、越权审批放贷、化整为零放贷、对明文禁止的项目放贷、对超授信额度的企业放贷、降低条件放贷、违规办理票据贴现、贷前评审不严等。

2.金融企业存在贷后管理不善责任的，包括未按规定进行贷后检查、未跟踪贷款用途、贷款风险有所暴露时未及时采取措施、发现借款人逃废债务现象未果断采取措施等。

（三）贷款减免的程序

第一，实施必要追偿。金融企业应采取直接催收、委托第三方追偿等方式，对借款人和担保人进行催收和追偿。如不采取法律诉讼方

式进行追偿的，应由独立律师对法律诉讼的可能结果进行评估，并出具法律意见书，证明通过法律诉讼收回的债权明显低于贷款减免的回收债权。第二，优先考虑处置抵押（质押）物。相关抵押（质押）物必须由资产评估机构进行估值，并提供书面评估报告。如在贷款减免前不进行处置的，应说明理由。第三，论证贷款减免必要性。金融企业应充分评估借款人的还款意愿、财务状况、经营情况等，客观评估贷款减免的必要性和合理性，充分证明实施贷款减免优于其他债权回收方式，并可实现债权回收价值最大化。第四，签订贷款减免协议。经平等协商，借贷双方就贷款减免事项达成一致意见，并签订贷款减免协议，明确贷款减免后的贷款金额、利率结构和还款期限等必要事项。金融企业与借款人签订的贷款减免协议中应约定，金融企业可按规定恢复债权。

（四）监督管理

第一，建立贷款减免责任制。对于严重违规行为，应当及时制止和纠正，并责成金融企业严肃处理责任人，涉嫌违法的由司法机关依法查处。第二，考虑到国有金融贷款减免将直接影响国有出资人的权益，各级财政部门、各地财政专员办应对贷款减免的程序、条件、责任追究情况进行监督检查，并规定年度报告制度。

第十四章　投资者关系管理

随着经济全球化的扩张，资本市场的发展及大众投资意识的增强，越来越多的上市公司意识到要保证融资渠道的畅通和公司的持续发展，就必须拥有长期稳定的投资者客户，建立与公众投资者良好的互动关系，它是公司宝贵的战略资源和无形资产。作为进入国际资本市场必须具备的管理技能，金融企业也必须加强投资者关系管理。通过投资者关系管理，一方面，可以帮助投资者了解企业的发展战略和内在价值；另一方面，也可以让企业更进一步了解投资者和市场的要求，把与投资者交流得到的反馈信息融入战略规划流程，从而制定出能够创造股东价值的战略。

第一节　基本概念

一、投资者关系

投资者关系（Investor Relationship，简称IR）是指上市公司（包括拟上市公司）与公司的股权、债权投资人或潜在投资者之间的关系，也包括在与投资者沟通过程中，上市公司与资本市场各类中介机构之间的关系。

二、投资者关系管理

投资者关系管理（Investor Relationship Management，简称IRM）是指运用财经传播和营销的原理，通过管理公司同财经界和其他各界进行信息沟通的内容和渠道，以实现相关利益者价值最大化并如期获得投资者的广泛认同，规范资本市场运作、实现外部对公司经营约束的激励机制、实现股东价值最大化和保护投资者利益，以及缓解监管机构压力等。IRM还经常被通俗理解为公共关系管理（Public Relation Management，简称PRM）。

根据美国投资者关系协会制定的《投资者关系业务准则》第二版，投资者关系是指公司融合了沟通技巧和财务知识，向现有以及潜在的投资者准确地描绘公司经营业绩和发展前景的战略性营销活动。如果行之有效，投资者关系可以在整体市场上提升公司的总值，降低公司资本成本。

由此可见，投资者关系管理实际就是以信息披露为核心，以金融营销为手段，以提升公司价值为目的的战略管理行为。信息披露的执行程度体现着投资者关系管理的实现程度。

三、投资者关系管理目标

对于一个具有现代公司治理结构的金融企业来说，其经营目标为企业价值和股东价值的最大化，因此投资者关系管理也要服务于实现这一目标。在这一前提下，投资者关系管理有着多层次目标。

（一）在短期和特定的时期内，投资者关系管理的主要目标

在短期和特定的时期内，投资者关系管理的主要目标，是通过影响市场对金融企业未来盈利增长的预期（P/E），来影响市面价值与账面价值比（P/B），从而为金融企业下一步经营活动打下基础。比如，在增发股票前为取得好的市场回应，有必要将企业未来的收益增长信息传达给潜在投资者，投资者预期的提高会直接引起股票市面价值的提高，从而为增发新股创造良好条件。

（二）从长期和本质来看，投资者关系管理的终极目标

从长期和本质来看，投资者关系管理的终极目标，是保持金融企业股票的市场价值与内在价值相统一和提升公司内在价值。金融企业通过向投资者有效传达公司经营理念、介绍金融企业以往业绩以及金融企业计划使公众对金融企业未来的前景建立理性的预期，从而使市场价值与金融企业内在价值保持统一；在金融企业内在价值增长时，使市面价值与其保持同步增长；有效的投资者关系管理还应将减少市面股价剧烈波动作为目标，股票市面价值长期稳定的增长，有助于公众对金融企业建立长期的信任，为金融企业经营打下良好的基础。此

外，投资者关系管理者通过将市场信息反馈给金融企业战略制订者或直接参与制订金融企业发展计划会使金融企业的发展计划、发展战略更加符合市场需要，从而提升金融企业的内在价值。

四、投资者关系管理的意义

（一）良好的投资者关系将有效提升公司的价值

一家具有良好投资者关系的上市公司更有可能得到投资者的青睐，从而获得更高的相对估价水平，提高公司价值。

（二）良好的投资者关系将提升公司无形资产并产生综合效益

投资者关系是公司公共关系的一部分，代表着公司的社会形象，反映出公司的企业文化。良好的投资者关系有利于提升公司的形象，成为公司宝贵的无形资产，并有力地配合公司的产品销售、人才招募、债务融资等其他经营活动，产生综合效益。

（三）良好的投资者关系将拓宽公司的融资渠道，提高融资金额，降低融资成本

具有良好投资者关系的公司，其发展战略必将获得投资者的广泛认同，而符合发展战略的再融资项目也将获得投资者的支持。另外，由于投资者关系处理得好的公司有相对较高的估价水平，因此，在增发股票时发行价格会相对较高，融资难度较小，融资成本较低。

（四）良好的投资者关系是蓝筹公司的必要条件

很难想象，一家投资者关系不好的公司会成为市场广泛认同的蓝筹公司。监管层的政策也有意识地引导上市公司重视投资者关系，如

中国证监会《关于上市公司增发新股有关条件的通知》规定，上市公司"增发新股的股份数量超过公司股份总数20%的，其增发提案还须获得出席股东大会的流通股（社会公众股）股东所持表决权的半数以上通过"。上述政策的出台受到了投资者的支持和赞扬。类似政策将有利于形成促使上市公司重视投资者关系的内在机制，有利于形成上市公司开展投资者关系管理的利益驱动力，从而从根本上改变上市公司对开展投资者关系管理的看法。因此，建议监管层、交易所制定更多的类似政策，有意识地引导上市公司重视投资者关系的改善。

（五）良好的投资者关系有利于管理预期和平滑经营波动

作为一个持续经营的企业，经营出现波动是企业经营的常态。世界知名的大公司也大多出现过经营困难，发生过亏损，有的甚至还曾濒临倒闭。类似情况的出现是难以完全避免的。当企业经营出现波动时，若上市公司与投资者没有良好的沟通关系，必将造成上市公司股票价格的大幅波动，影响上市公司乃至证券市场的稳定。若公司与投资者有良好的关系，投资者就会从更长远的角度、更理性地分析公司的发展前景，从而减少人为的波动。

（六）尽早实施投资者关系管理将会形成先发优势

由于目前大多数上市公司还不重视投资者关系管理，因此，尽早实施投资者关系管理的上市公司将获得先发优势，获得在投资者关系管理中的战略优势。

五、投资者关系管理的对象

在上市公司与投资者之间，有着一个复杂的关系网络体系，在这些复杂的关系网络中，任何因素出现问题，都会直接或间接地反映在

投资者关系管理上，导致危机事件的出现。所以，上市公司必须随时监控这些关系网络，避免过多的负面信息，争取更多的有利信息，搭建起通畅的沟通渠道。

可能影响到投资人的因素列举如下：

1.政府：包括行业主管部门、监管审核部门，如证监会及其下辖机构、交易所。

2.中介机构：包括券商、会计师事务所、律师事务所、财经公关公司。

3.传媒：包括专业传媒、公众传媒、网络。

4.投资者：包括原始股东、机构投资者、战略投资者、证券基金、一般法人投资者、公众投资者。

5.社会公众：包括供应商、销售商、消费者、社会团体。

6.竞争者：包括产品竞争者、资本竞争者。

7.公司内部人员：包括董事、监事、经理、员工。

六、投资者关系管理模式

上市公司通常设立投资者关系部实行专门管理，从投资者关系管理部门主管人员的安排上，主要有如下三种模式：

（一）由公司董事会秘书主管投资者关系部

根据《境外上市公司董事会秘书工作指引》等有关规定，董事会秘书的主要任务除协助董事处理董事会的日常工作外，还承担上述投资者关系管理的相关职能。因此，一些上市公司委派董事会秘书主管投资者关系部，如：中国电信、中石化、中石油和中外运。

投资者关系部可直接设立为二级部门，也可在董事会办公室下设处室。此外，可在境外设立投资者关系分部专门负责境外投资者关系管理和信息披露。

（二）由一名执行副总裁主管投资者关系部

一些上市公司本身是控股公司性质，机构设置简单，通常委派一名执行副总裁直接领导投资者关系部，如：中国联通。

（三）由财务总监主管投资者关系部

由于公司的信息披露主要集中在财务信息披露，以及资本市场投融资活动的披露。因此，一些上市公司委派财务总监主管投资者关系部，如：中海油、兖州煤业、中粮国际。

以上三种模式中，第一种模式较为常见，且董事会秘书本身为公司高级管理层，可有效协调公司内部运作。除了建立自己的投资者关系部门外，还有些公司全部外包或者分包出部分给中介机构进行投资者关系管理。

第二节　投资者关系管理的起源和发展

一、投资者关系管理的起源和初级阶段

投资者关系管理起源于美国，20世纪30年代以前，美国证券市场普遍存在着内幕交易盛行、虚假信息泛滥等严重问题，上市公司与投资者之间缺乏正常良好的沟通。1929年以后，随着美国证券监管体制及法制的逐步健全，以及上市公司、投资者素质的提高，逐步形成了对投资者关系管理的需求。1945年以后美国经济进入复苏阶段，商业日益繁荣，投资热潮迭起，企业急于进行扩大再生产需要巨额的投资，社会公众因为经济持续向好而债券投资收益不高，开始大量进入股票市场，从而孕育了投资者关系管理的诞生。

开始，上市公司打交道的对象主要集中在投行、经纪公司、信托部门、投资顾问和金融企业客户等；后来，公司发现小股东越来越多，这些小股东同时又是公司产品的潜在购买者，于是作为吸引新用户的手段，公司开始向社会公众大规模地发行普通股。但逐渐地，这些小股东意识到自己也是公司的所有者，要求了解更多公司的事务。在此背景下，很多公司开始启用公众关系部（Public Relations Department）与小股东打交道，并将这一职责定名为股东关系（Shareholder Relations），职责范围主要是准备年报、季报及一些财务信息的披露。为有效沟通，公司还求助于大众传播的专家。这些可谓是IRM的初级阶段。

二、走向成熟

到了1953年，许多大公司都设立了股东关系管理一职，同年通用电气率先设置了正式的投资者关系管理部门。美国学术界也开始研究IRM，后来IRM研究成为管理学的一个专业学科。1969年美国成立了全国性的IRM组织——美国投资者关系协会（National Investor Relations Institute，简称NIRI），负责企业管理层、投资公众和金融界之间的交流沟通。此后不少国家成立了类似的组织，1990年各国的会员代表联合起来成立了国际投资者关系联合会（the International Investor relations Federation，简称IIRF），总部设在伦敦，现已有18个国家的IRM组织加盟。在投资者关系管理组织建立的同时，有关投资者关系管理的一些基本守则也被制定出来，比如信息披露守则要求将好坏两方面信息而不是单方面信息反馈给市场参与者等。

至此，投资者关系管理逐渐走向成熟。

三、国外投资者关系管理的最新进展

近年来，随着世界经济一体化，公司治理结构的不断完善以及信息技术的发展，国外投资者关系管理又有新的进展，主要表现在：

（一）IRM工作地域延伸到全球

随着经济全球化，跨国投融资日益普遍，IRM的工作范围理所当然地延伸到了境外。这些跨国上市公司的老总和投资者关系官员（Investor Relations Officer，简称IRO）经常到公司海外投资者所在地做现场推介。

（二）信息披露内涵扩展

随着资本市场不断发展，投资者日益成熟，他们要求获悉更多的信息。在财务信息披露方面，投资者开始要求上市公司增加对品牌、商誉等无形资产价值的披露。同时，投资者对非财务类的信息，比如环保问题、道德问题、社会公益事业等也更为关注。同时，股东由于对公司管理现状不满，纷纷要求上市公司引入独立董事制度，并进行相关信息披露。此外，外部监管机构通过立法也提出了更多的披露要求。

（三）网络工具的盛行

早期IRM活动的沟通媒介主要是报刊、书信、电话和现场会议。随着通信技术的发展，互联网逐渐成为最有效最经济的信息交流媒介。

四、国内证券市场投资者关系管理的发展历程及其现状

（一）中国证券市场投资者关系的两个发展阶段

第一阶段：1990～2000年，上市公司不注重投资者关系，投资者也未形成理性的投资理念，保护自身权益的意识不强，因此虽然市场操纵、内幕交易频频发生，但投资者关系并不紧张。

第二阶段：从2001年开始，大量市场操纵、会计丑闻、大股东掏空上市公司损害中小股东权益案件曝光，股价大幅下跌，我国上市公司的投资者关系空前紧张。比如，2001年8月，由于银广夏虚报主营业务收入和巨额利润7.45亿元被媒体披露，股价在连续15个交易日中跌停，导致小股东集体诉讼，造成影响至今余波未平。

类似案件的大量曝光，导致我国上市公司面临空前的信任危机，投资者关系空前紧张，上市公司价值与股东价值同时都出现了明显的下降。

（二）我国上市公司投资者管理存在较大缺陷的原因

1.目前我国上市公司的治理结构存在缺陷，股本被分割为流通股和法人股，而大股东持有的通常为法人股，难以流通，良好的投资者关系管理带来股票市值升高，而大股东收益无法兑现，因此缺乏实施投资者关系管理的利益驱动。

2.我国股票发行中，上市价比发行价往往高出许多，发行股票相对容易。

3.公司管理层基本由大股东选定，因此管理层更注重大股东利益而容易忽视中小股东的权益。

4.部分上市公司的质量本来就很差，难以做到全面披露信息。

5.投资者的投资理念还未成熟，机构投资者仍处在发展过程中，投资者对自身权益的保护意识还有待提高。

（三）当前证券市场投资者关系的现状

保护中小投资者理念逐步形成，上市公司开始重视投资者关系管理。

近年来，在股票市场各种问题纷纷涌现，投资者特别是中小投资者利益受到严重损害的背景下，我国证券监管部门已经开始将保护小股东权益作为重要的监管目标，并制定了大量的规章制度，以保护中小股东权益。比如：规范股东大会、引入关联股东或董事回避表决制度、引入独立董事制度和累积投票制、不断强化信息披露等。此外，

还出台了有关证券民事赔偿的规定。同时，证券市场为卖方市场的状况有所改变，市场环境的变化迫使上市公司开始重视投资者关系的管理。

第三节　投资者关系管理的主要内容

在企业发展的不同阶段，在面临不同的市场环境和不同的企业经营目标时，投资者关系管理有着不同的工作内容。

一、上市过程中投资者关系管理的主要内容

作为一个拟准备上市的公司，其迫切的任务是把股票按照预定的发行计划发售出去，因此，吸引投资者的眼球至关重要，这时投资者关系管理的主要内容包括编写公司故事；联络投资机构和媒体，进行上市前的推介；建立应争机制。

（一）编写公司故事

1.编写公司故事的目的

一个完整、统一、可信的公司故事应当将公司的价值观、经营理念、已经取得的成就和未来发展前景，以及公司的管理团队和职工队伍介绍给投资者，从而帮助投资者做出投资决定。

2.确保公司故事简单一致

从国外成熟资本市场的实践来看，编写公司故事最关键的一点就是要保障公司故事简单一致，从而使投资者对公司产生清晰有力的印象。如果公司故事本身前后矛盾，无疑会使投资者迷惑不解，从而产生不可信赖的感觉，这对公司的推广是十分不利的。当然，对一个拟准备上市的公司来说需要向公众说明的情况往往是比较复杂的，因此

可选择将公司的价值观等核心内容做到简单有力的阐述，而对于提供给公众的其他资料应当保障这些内容的内在一致性。

3.我国金融企业上市中投资者关注的问题

一般来说，每个公司都会有区别于其他公司的特殊情况，投资者恰恰对这些特殊性更为关注，因此好的公司故事还应有针对性地回答这些问题。对我国金融企业来说，由于受到历史因素影响，上市过程中投资者可能更多地对以下几个方面特别关注：

（1）风险管理。出于众所周知的原因，我国金融企业特别是国有独资金融企业，在其发展过程中经历了由政策性金融企业向金融企业的转变，因此它们的经营行为有时并不是从追求商业利益的角度出发，特别是在1997年以前，在政企不分的经营环境下，这些金融企业都存在许多非企业行为，承担了大量国有企业改革的成本，形成了大量呆坏账。因此，向投资者特别是海外投资者说明金融企业如何处理这些多年累积的不良贷款，以及能否在将来将不良贷款控制在按照国际惯例能够接受的范围内十分重要。

（2）公司治理。如上所述，我国金融企业大量不良贷款的产生与国有金融企业承担政府职能有密切关系，但金融企业本身原有的公司治理结构不合理，也是造成大量违规和腐败现象发生的重要原因。因此，向投资者说明金融企业在改进治理结构、强化内部人控制方面做了哪些富有成效的工作，以及如何从制度上保障今后的经营管理的出发点是追求股东价值的最大化，是十分必要的。

（3）组织变革。我国金融企业进行重组改制，完善治理结构的过程实际也是各方利益调整的过程。目前，我国工会制度和劳工保护制度与企业制度变革相比有所滞后。如何协调金融企业对资本回报的追求与金融企业承担的社会责任的关系，如组织变革是否会造成大量下岗失业，从而影响社会稳定等，也是投资者迫切需要了解的内容，因

为如果改革的方案不能协调好各方的利益关系，会为投资者的回报带来不确定性，增加投资的风险成本。

（4）财务可信性。近年来，国际资本市场上出现的财务欺诈行为比较严重，比如美国安然公司事件、中国人寿的审计风波（即审计署查出中国人寿公司在重组改制前存在巨额资金的违规行为，投资者因此怀疑中国人寿上市前即知晓该情况而没有即时向投资者说明，因而提起诉讼）等，均造成国际投资者对财务可信性的质疑。无疑，财务的可信性已成为极富敏感性的问题。因此，选择具有国际声誉、信誉良好的会计师事务所进行审计是十分必要的。

（5）业绩管理。在上述问题已解决的情况下，投资者的注意力最终要落实到企业创造价值的能力上，因此，向投资者说明公司具有出色的管理能力和管理系统，可以创造优秀的业绩十分关键。

（二）联络投资机构和媒体，进行上市前的推介

1.联络投资机构和有影响的媒体的必要性

在国外成熟的资本市场上机构投资者已取代公司和个人成为投资的主体，因此上市前与机构投资者进行有效的沟通并取得这些机构的认同十分关键。此外，与有影响的媒体进行联络、有针对性地开展宣传同样十分必要。

2.上市前对外信息披露的内容

一般来说，拟上市公司需要对外披露的信息分为两类：财务信息和非财务信息。

财务信息披露一般包括以下内容：

（1）年度会计报表披露，包括损益表、资产负债表、现金流量表及表外信息。表外信息一般包括公司的关联交易、用于担保的资产、主要会计政策、主要财务分析指标以及具体到业务单元层面上的具体财务信息等。

（2）补充财务信息披露，包括一般性信息，公司治理，风险管理，定性信息，市场风险，市场细分信息，货币风险，拖欠和重组资产，其他财务信息等。

（3）股东信息：包括股票数量、投资人类型以及地域分配、红利政策以及综合的规划投资等。

（4）其他事项：包括比较数据和转型安排、名词解释、演示文件和格式等。

非财务信息披露一般包括以下内容：

（1）对公司整体形象以及公司战略规划进行总体描述。通过这些描述使投资者能够对公司产生总体的印象。

（2）管理组织的介绍，如组织架构、高级管理层的职责分工等。

（3）着重介绍发展趋势及公司定位和发展前景的行业分析报告。

（4）利益相关报告，主要用于说明企业在环境保护、员工满意度、客户忠诚度等方面的表现。

（5）公司法人治理规划以及CEO的薪酬安排。

（6）财务事件日程（如年会、红利分配等）日程。

（7）股东的主要联系方式。

（三）建立应急机制

任何沟通实际上都有可能存在缺陷，因此在问题暴露时能够积极恰当地回应是十分必要的，好的危机处置甚至能取得一般情况下难以取得的意外效果，因此建立应急机制预防危机是十分必要的。一般来说，应急机制应包括以下两个方面内容：

1.建立突发事件的处理机构，明确处理机构成员，建立成员的联系机制，确保机构成员在突发事件来临时能在最短时间内投入工作。

2.制定应对预案，对可能发生的情况应当提前制定应对方案，以便在事件发生时按照预案进行回应。

二、上市后的主要管理内容

公司上市后的投资者关系管理与上市前相比更加趋于规范化和程序化，总的来说，主要围绕三方面内容开展，即：股票价值与内在价值统一、市场波动性最小化、提高股票内在价值。

（一）为实现股票价值和内在价值的统一需要做好的工作

实现股票价值和内在价值统一是投资者关系管理的根本目标，应当说所有的工作都是围绕这一目标来开展的，在此仅把对实现该目标最具直接影响的内容归纳如下：

1.公司故事的管理

公司上市不是公司故事的结束，而是公司故事的继续，因此确保公司故事清晰、一致并与企业战略和行动相一致仍，是投资者关系管理的主要工作内容。

（1）公司故事管理的内容。

①简要统一地综述公司的定位。随着公司的不断发展，市场环境的变化，公司的定位也是在变化的，因此需要根据变化的情况调整公司故事，并用简明统一的语言，准确客观地介绍公司的定位，以便投资者了解公司定位的变化。

②根据战略的不断变化调整故事的内容。随着市场环境的变化，公司的战略必须做出相应的调整，这是企业适应环境、保障自身生存和发展的必然选择，因此公司故事也必须随着战略的调整而有所调整。

③管理层沟通。公司上市后，公司的任何举措都将成为公众关注的焦点，因此高级管理人员与投资者见面进行沟通成为普遍现象，并成为投资者关系管理的重要内容。

④遇有突发事件时加大工作力度。上市公司进行配股、剥离、收购、反收购等，是资本市场上的普遍现象，也是公司发展中必然遇到的问题，在这些对公司有重大影响的事件发生时应相应加大工作力度。

（2）考察公司故事管理状况的方法

对一个公司故事管理成效的考察一般可从以下几个方面进行：

①考察管理层言论与出版物的一致性。作为公司的管理层，其言论往往被认为是公司情况最为即时和深入的说明，因此如果管理层言论与书面材料内容不符，投资者就会产生疑问，因此保证管理层言论与书面报告的一致性是十分重要的。如果高层言论与书面材料经常出现矛盾，就应该对公司故事的管理进行深入的检讨并加以改进。

②与投资者会见的频率、有无高级别管理者参加。一般来说，这两个指标能反映出一个公司对投资者关系的重视程度，以及所做工作的深入程度。

③市场对公司故事的看法。评价公司故事是否达到了预期的效果，无疑市场的评价是最为直观的标准。如果市场参与者普遍对公司故事反应良好，表明管理是成功的，如果市场普遍对公司故事产生置疑，无疑就需要进一步开展工作。

④分析师投资建议的分散性。市场存在分歧是十分正常的事情，但如果市场意见过于分散，则说明公司故事没有给市场留下清晰的印象，因为市场判断毕竟依据的是同样的公司故事。因此，考察分析师市场依据的分散性可以检验公司故事是否达到预期。

⑤市场反映和新近发布信息之间的吻合程度。如果一个新发布的利好信息没有得到积极的回应或情况与之相反，无疑是公司故事需要加强管理的信号。

2.管理投资者预期

（1）进行投资者预期管理的意义。

在成熟的资本市场上机构投资者已成为主体，因此如何保障这些机构长期持有本金融企业的股票成为关键。而机构的投资决策往往依据的是分析师的判断，因此维护与机构投资者的关系，首先要了解市场及分析师评价业绩的方式及分析师的行为方式，并与国内外知名的金融企业分析师建立良好的关系，了解这些分析师使用的主要业绩指标；制定正确的目标并信守承诺，建立公司信誉，建立危机处理机制；完整、主动地进行信息披露。这些工作会使投资者对金融企业发展前景建立理性的预期，当投资者预期不断得到应验或虽未完全应验

但有合理的解释时，投资者就会对金融企业产生信赖感，这样当金融企业需要再融资时，会比较容易得到投资者的信赖。

（2）可借鉴的做法。

①根据需要进行信息披露：对于一个上市公司，监管当局一般都会从保护投资者利益的角度要求其进行信息披露，因此，上市公司需要按照这些要求进行及时、准确、完整的信息披露。此外，根据需要进行超出监管当局要求的主动披露对于提高公司的透明度也十分有效。披露的方式可以多样化，比如通过公司网站不断通报新情况（披露信息的主要内容可参考上市前披露信息内容）。

②与投资者、分析师持续沟通。

与分析师持续沟通，必须做好以下工作：

第一，了解分析师。从国外发达资本市场的实践来看，因为大量机构投资者的存在，使得一个上市公司的股价走势往往取决于少数机构投资者的买卖行为，而这些机构的买卖行为又往往由有影响的分析师左右，因此了解这些分析师显得十分必要。

第二，了解分析师使用的评估尺度。一般来说，每个分析师都会对一个金融企业的投资价值有自己的分析工具，但大多包含以下内容：资本充足率（Capital Adequacy），包括核心资本充足率和总资本充足率状况；资产质量（%）（Asset Quality），包括不良贷款率、贷款损失率、不良贷款损失率、拔备覆盖率等指标；管理水平（Management），主要指管理团队的经验和操守；盈利状况（Earnings），包括资产收益率和权益报酬率等；流动性（Liquidity），主要指贷款存款比率等。以上指标归纳起来称为“CAMEL法”，构成了分析师对上市公司进行评价的基本指标体系。

当然，分析师还会采用其他分析方法，如对股价走势进行技术分析等。

第三，与分析师进行沟通。与分析师进行沟通有助于建立公司信誉，即使是坏消息，如果能够做到与分析师进行及时的磋商，也有助于减少不利影响。

（二）减少股价波动并确保股票有足够的流动性

1.减少股价波动和保持股票具有足够流动性的意义

在公司基本状况没有很大变动的情况下，股价大幅波动说明市场表现与公司内在价值已经脱节，如果公司任其发展而不予以干预，久而久之投资者就会产生此类股票无法预期和不可信赖的感觉，从而对公司未来发展造成困难。同样，股票交易保持一定的活跃程度是投资者得以自由变现筹码的前提，如果不能保障交易的活跃程度，会使投资者无法及时变现，或者需要大幅度折价才能变现，从而损害投资者利益。因此，平衡股价稳定和股票流动性的关系也十分重要。

2.确保流动性的做法

（1）为确保股票的流动性，首先需要对股票交易的流动性进行监控并进行比较。上市公司应当对自身股票的市场表现进行监控，监控对象包括股价自由波动的情况，即每日或一段时间内股票价格波动的幅度；日均交易量，即一段时间内每天的成交量。根据监控的情况，选择影响流动性的因素，加以适当的调控。

（2）针对不同的投资者群体制定相应的策略。为了有效调控市场波动，有必要按照投资目的、交易习惯等因素区分投资者群体，并根据不同群体采取相应的策略。进行分类时可以首先通过投资规模和交易取向识别最大的股东；其次，根据平均持股时间和投资目标对投资者进行分类；最后，根据不同分类对投资者采取有针对性的政策，以

影响投资者平均持股时间。一般来说，可将股票市场上的投资者分为短期、中期、长期投资者。对于短期投资者来说，他们对深入了解企业情况不感兴趣，纯粹通过股价短线波动从中套利，因此不需要对这部分投资者进行特别的沟通。对于中线投资者来说，他们会经常关注行业或企业的有关新闻，并进行认真研究，这些投资者会受重大事件的影响并常常作为消息跟风者出现，因此，对这类投资者有必要提供行业分析和公司动态。对于长线投资者来说，他们往往由价值分析型、长线投资型、非理性和被动投资者构成。对于价值分析型和长线投资型投资者，需要提供详细具体、逻辑清晰的公司基本财务情况，以及透明的业绩报告和合理的价值评估报告；对于非理性和被动投资者，应当注意行业和公司故事前后一致、真实可信，公司的业务规划应当具有高透明度并且切实可行，同时，应当特别注意强调公司的文化和价值理念，不断提高企业声誉。

3.股价波动管理的考察方法

判断一个公司进行股价波动和流动性管理的水平，可以考察该公司在一定时期内进行国际路演的次数，针对特定类型投资者（如个人投资者）举办推介会和交流会的次数；从工作效果上可以考察公司是否按种类和地区划分投资者，投资者组合和销售组合是否协调，投资者地区组合与销售地区分布相比是否有很高关联度；还可以考察该公司排位靠前的股东、交易商情况，前10名股东的稳定情况，以及现有股权结构和各类型股东目标持股水平的差距情况等。

（三）提升股票内在价值

1.提升股票内在价值的含义

投资者关系管理不仅仅是向市场参与者单向提供信息，实际上是在与市场互动。好的投资者关系管理者应当定期向管理层通报市场最新动态；积极参与制定战略，使企业总体战略反映投资者的观点；利

用资本市场诊断分析工具，分析资本市场动态，并将关键信息融入到战略规划中，使公司战略接近市场需求，从而有效提升公司的内在价值。

2.通过投资者关系管理提升股票内在价值的途径

通过投资者关系管理提升股票内在价值的途径主要包括：

（1）定期向管理层通报市场最新动态。投资者关系管理部门应当与承担投资者沟通、接受投资者反馈责任的CEO和财务总监保持密切的联系。有资料显示，1996～1998年，美国企业的投资者关系部门向CEO、总裁或董事长所进行的汇报在所有汇报中的占比由26%上升为42%，投资者关系岗位由全职人员担任的比例也由59%上升为73%。因此，投资者关系管理的重要性日益突出，为做好通报，投资者关系管理团队需要在充分收集公司内部信息的基础上，通过市场分析研究公司的竞争对手和投资者动态来检讨公司政策的得失，并做出调整建议。

（2）积极参与战略制定。投资者关系管理人员应积极参与到企业总体战略的制定当中，并在战略制定的过程中反映投资者的观点。作为投资者关系的管理部门利用资本市场诊断分析工具，分析资本市场动态，并将关键信息输入到战略规划中，使金融企业战略接近市场需求，从而有效提升公司的内在价值，并最终影响公司长期的发展。

事实上，国外发达资本市场上股票价格的增长往往不再停留在企业现实业绩增长的基础上，而是更多地取决于投资者对公司未来的良好预期，股价的增长直接意味着企业价值和股东价值的增长，因此卓有成效的投资者关系管理会带来公司价值的提升。

三、建设银行投资者关系管理的实践

建设银行结合公司治理结构的总体要求和国外金融企业投资者关系管理的先进经验，设立了职责明确的投资者关系管理职能部门，制定了投资者关系管理制度，旨在逐步提高投资者关系管理方面的关键技能，建立顺畅的基于市场的内部管理流程，确保金融企业内部基本账务和重要管理信息能够及时、准确地得到反映。同时，研究资本市场变化并分析投资者心理，提升对市场的应变能力，使资本市场及时、合理地反映金融企业的内在价值。

长期而言，随着金融企业之间的竞争逐渐由单一的产品市场竞争转向包括资本市场竞争在内的全方位竞争，而资本市场上的表现更能代表企业的真实价值，投资者关系管理开始作为建设银得的一项全局战略管理行为来认识。投资者关系管理应与金融企业的整体发展战略包括产品战略、市场营销战略等协调一致，并达到彼此支持、相得益彰，形成一种良性循环。一方面，投资者关系伴随发展战略逐步演进，需要不断向已有的投资者和潜在的投资者介绍金融企业的经营和发展前景，以取得他们对金融企业发展战略的认可；另一方面，金融企业的发展战略必须体现尊重投资者的理念，使投资者关系成为一种共识，作为一种观念长期根植于金融企业每一名员工的头脑之中，从投资者角度考虑，做好投资者关系管理工作。

第十五章　金融企业负责人薪酬管理

由于金融企业的高管薪酬监管缺失、管理体制机制不健全、“问责制”不到位、缺乏相应的考评机制等，目前，金融企业的高管薪酬普遍过高。国家应出台相应的法律法规，加强监管，实施合理的绩效考评机制来规范金融企业的高管薪酬。同时，金融企业自身应不断完善公司治理结构，优化内部监管体系，以提高高管薪酬激励效率，提升金融企业的经营业绩。

第一节　概述

近年来，由美国次贷危机引起的金融危机席卷全球，使金融企业措手不及。先是雷曼兄弟公司倒闭，随后，全球几大金融企业，包括花旗银行在内，都陷入了危机，需要政府拨款救助才可以勉强存活。金融企业在金融风暴面前如此不堪一击，使得其高管过度激励问题摆到人们面前。

以短期利润为主的激励机制和以高杠杆率谋取暴利的经营模式已经产生了病态的盈利创新与恶性竞争，造成了系统风险。同时也在金融机构内部出现了精英至上主义，只追求业务量和高利润，不顾风险；只重视单个部门，不重视整体机构；只重视个人，不重视团队，出现了业务部门个人决策，董事会不敢挑战高级管理层，风险管控失效，激励缺乏约束等诸多现象。因此，在金融危机的形势下分析金融企业高管薪酬管理存在的问题及原因，并进一步制定、修改相关制度，对于提高高管薪酬激励效率，提升金融企业的经营业绩有着重大意义。

完善金融企业负责人薪酬审核管理制度需要先说明金融企业负责人的范围。金融企业负责人，包括金融企业专职党委书记、副书记、党委委员、纪委书记，金融企业的董事长（副董事长、执行董事）、总经理（总裁、行长）、监事长、副总经理（副总裁、副行长）。金融企业负责人薪酬审核管理遵循下列原则：

1.坚持责、权、利相统一，激励与约束相结合，薪酬与风险、责任相一致，与经营业绩挂钩。

2.坚持短期激励与中长期激励相结合，促进金融企业可持续发展。

3.坚持效率优先、兼顾公平，维护出资人、金融企业负责人、职工等各方的合法权益。

4.坚持薪酬制度改革与相关改革配套进行，推进金融企业负责人收入分配的市场化、货币化、规范化。

5.坚持物质激励与精神激励相结合，提倡奉献精神和创业精神。

第二节　金融企业负责人薪酬构成

金融企业负责人薪酬是指金融企业负责人为金融企业提供服务而获得各种形式的报酬以及其他相关收入，主要由基本年薪、绩效年薪和任期激励收入等构成。

一、基本年薪

金融企业负责人基本年薪是金融企业负责人年度的基本收入，根据金融企业负责人的职位等级（所在岗位的价值）、金融企业所处人才市场的薪酬情况、金融企业的经营状况和市场竞争力的策略定位等确定。

金融企业负责人基本年薪的计算公式如下：

金融企业负责人基本年薪=上年度中央企业在岗职工平均工资×2×（某一分位对应）基本年薪调节系数×基本年薪分配系数。

财政部根据经社会中介机构审计的金融企业年度财务决算数据，每年确定金融企业负责人的职位等级。金融企业负责人职位等级由金融企业的总资产规模、业务收入规模、人数、利润总额、市场范围、产品和业务的复杂程度等因素确定。金融企业负责人职位等级的计算公式如下：

$$W = 20\%z + 20\%x + 20\%j + 20\%i + 10\%y + 10\%t$$

其中：

W为金融企业负责人的职位等级；

z为总资产规模系数，$z = 10.5754Z^{0.0377}$，Z为金融企业上年度的资产总额（单位：万元）；

x为业务收入规模系数，，$x = 10.8536X^{0.0434}$，X为金融企业上年度的营业收入（单位：万元）；

j为人员规模系数，$j = 13.7512J^{0.0391}$，J为金融企业上年度的在岗职工总数（单位：人）；

i为利润总额系数，$i = 9.7364I^{0.0289}$，I为金融企业上年度的利润总额（单位：元）；

y为市场范围系数，$y = 7.6186Y^{0.4799}$，Y为金融企业上年度的市场范围分值。市场范围分值按金融企业业务分布，国际、全国、区域、省级分别为10分、8分、6分、4分；其中，金融企业境外业务收入占全部营业收入比重在10%及以上的确定为国际；金融企业在境内按设有分支机构的省、自治区、直辖市数量占比确定市场范围，占比超过50%的确定为全国；占比不足50%的确定为区域；未在省外设立分支机构的确定为省级。金融企业设有分支机构的数量占比计算至全资或控股子公司。

t为产品和业务的复杂程度系数，$t = 7.6186T^{0.4799}$，T为金融企业上年度的产品和业务复杂程度分值。产品和业务复杂程度分值按金融企业经营分为四类以上业务、四类业务、三类业务、二类业务、一类业务分别为10分、8分、6分、4分、2分；金融企业按金融监管部门（银监会、证监会、保监会）核发金融业务许可证的情况申报产品和业务复杂程度分值。金融企业业务主要包括银行、证券、保险、期

货、租赁、基金、信托等。金融企业取得同项业务多个许可证的，不重复计算得分。各项产品和业务复杂程度计算至全资或控股子公司。主营业务为证券、期货业务的金融企业，产品和业务复杂程度分值在此基础上加2分。

当出现以下情况时，应当从低确定金融企业负责人的基本年薪调节系数：（1）当宏观经济明显下滑时；（2）金融企业年度净利润减少，或金融企业发生重大资产损失的；（3）政策性金融企业。

二、绩效年薪

金融企业负责人绩效年薪是与金融企业绩效评价结果挂钩，以基本年薪为基数，根据金融企业绩效评价得分、评价类型和内部年度业绩考核结果综合确定的金融企业负责人的收入。金融企业负责人的绩效年薪控制在基本年薪的2倍以内。

金融企业负责人绩效年薪的计算公式如下：

金融企业负责人绩效年薪=基本年薪×绩效年薪倍数×1/2＋基本年薪×考核浮动系数。

财政部根据《金融企业绩效评价办法》计算出金融企业绩效评价得分，最终结果分为A、B、C、D、E五种类型，以确定绩效年薪倍数，如表15.1所示。

表15.1　绩效年薪倍数确定表

考核结果	绩效年薪	
	绩效年薪倍数	备注
E	绩效年薪倍数为0	绩效年薪倍数=0
D	绩效年薪倍数=(绩效评价得分-D类起点分数)/(C类起点分数-D类起点分数)	0<绩效年薪倍数<0.5
C	绩效年薪倍数=[0.5+0.5×(绩效评价得分-C类起点分数)/(B类起点分数-C类起点分数)]	0.5<绩效年薪倍数<1
B	绩效年薪倍数=[1+0.5×(绩效评价得分-B类起点分数)/(A类起点分数-B类起点分数)]	1<绩效年薪倍数<1.5
A	绩效年薪倍数=[1.5+(绩效评价得分-A类起点分数)/(A类封顶分数-A类起点分数)]	1.5<绩效年薪倍数<2

考核浮动系数与金融企业内部年度业绩考核结果挂钩，一般为0.5～1。其中，已实行股份制改革的金融企业，其负责人绩效年薪的考核浮动系数由金融企业内部按法定程序确定；未改制金融企业，其负责人绩效年薪的考核浮动系数由财政部审核确定。

金融企业负责人基本年薪与绩效年薪之和的增长幅度一般不超过本金融企业在岗职工平均工资的增长幅度，当年本金融企业在岗职工平均工资不增长的，金融企业负责人绩效年薪不得增长。

金融企业负责人基本年薪列入金融企业成本，平摊到月并按月支付。

延期兑现的绩效年薪要与金融企业负责人任期经营业绩考核挂钩。任期经营业绩考核合格的，兑现全部延期支付收入；考核不合格的，或者在考核期间出现重大失误、给金融企业造成重大损失的，或者因决策、管理不善，导致金融企业出现风险、金融企业或其工作人员出现重大违法违规行为的，根据负责人承担的责任扣发部分或全部延期支付收入。

此外，任期激励收入不超过年薪总水平的30%。金融企业负责人总的收入不超过在职员工平均工资的7～8倍。

第三节　金融企业股权激励制度

自20世纪后半叶起，股权激励在西方发达市场经济国家得到了广泛的认同和推广。许多企业的实践证明，股权激励对于改善企业的治理结构，降低代理成本，提升管理效率，增强企业的凝聚力和竞争力起着非常积极的作用。近十年来，我国上市企业一直在对股权激励进行探索，我国的股权激励改革不断在挫折中前进。作为一项有效的长期激励，股权激励对改善我国企业的薪酬制度，推进企业更有活力的发展方面发挥了很大的作用。作为一种薪酬工具，股权激励是企业资产所有者对经营者实行的一种长期激励的报酬制度。通过经营者获得股权形式，股权激励机制给予企业经营者一定的经济权利，使经营者以股东的身份参与企业决策、分享利润、承担风险；促使经营者更加关心企业所有者的利益和资产的保值增值，这样，管理者对个人利益最大化的追求与公司利益最大化的追求方向达成了一致，公司利益的增长成为公司员工个人利益的增函数，为了自己的长期利益，员工将努力为公司的利益服务。这就是股权激励的核心，同时也解决了原有分配方式下经营者收入与其贡献和责任不对称之间的矛盾。

随着中国金融开放范围越来越大和开放速度越来越快，金融全球化也对中国金融企业提出了越来越高的要求。所以自21世纪初以来，我国金融企业特别是其中的金融企业，纷纷进行了股份制改革，建立现代的企业内部治理结构。而引进股权激励机制，可以有效地促进我国股份制金融企业的发展，提高其自身竞争能力；防止人才流失，形成开放式的人才流动结构；加快我国金融企业的改革步伐，改善其公司治理结构；克服经营者在公司经营过程中的短期行为，提高经营者的积极性，从而有利于我国金融行业的长期发展。

一、股权激励的现实意义

（一）股权激励制度有利于提高企业业绩

股权激励的运作原理在于将经营者与企业组成利益共同体，通过对经营者进行激励促进企业业绩的提高。第一，股权激励制度有利于提高经营者的决策水平，因为当个人利益与企业利益相挂钩后，经营者在做决策时，必会反复斟酌、权衡以选择最佳方案。第二，股权激励制度有利于提高管理效率，股权激励具有良好的预期收益与预期损失的导向，在此导向作用下必将大大提高经营者的积极性、创造性、竞争意识和责任感，从而提高管理效率。第三，股权激励制度有利于减少短期行为，股权激励制度最大优点就在于它将公司价值变成了经理人收入函数中的一个重要的变量，实现了经理人和股东利益一致。

（二）股权激励制度有利于人力资源配置的优化

股权激励制度最初产生即与人力资源制度紧密联系，股权激励制度有利于人力资源配置的优化。第一，股权激励制度有利于留住人才，股权激励将使对人的价值回报与企业增值相关联，可以有效防止因对人的价值回报与企业价值不对称而造成的人才流失。第二，股权激励制度有利于吸引人才，它通过开放式的股权结构设置，为吸引社会人才提供重要砝码。第三，股权激励制度有利于人才优胜劣汰，一个有效的股权激励机制必有一个有效的业绩评价体系支撑，这种以经营业绩衡量个人价值的评价体系必将形成适者生存、优胜劣汰的局面。

（三）股权激励制度有利于公司治理结构的完善

完善的公司治理结构是由有效的约束机制和有效的激励机制这两个支柱搭建起来的。就上市公司而言，我国的公司治理问题主要表现

为一股独大下的内部人控制、公司高管激励机制与约束机制同时失效、信息披露不透明以及中小股东权益保护存在制度缺陷等。而股权激励机制正好为其提供了很好的解决方案，首先，不同于美国高度分散的股权结构造成的内部人控制问题，我国的内部人控制问题主要源于股权结构的高度集中，我国上市金融企业更是国有股高度集中，股权激励正好是一个很好的股权分散方式，而且通过职工内部持股，可以加强企业的内部监督力量。其次，股权激励制度已被证明是一种有效的激励约束机制，在我国企业不断健全公司治理结构的过程中，建立股权激励机制更是能有效地推进这一进程。

二、股权激励的内容

加入世界贸易组织以来，越来越多的外资金融企业进入中国市场，与国内金融企业展开了全方位的竞争。外资金融企业在企业管理、经营理念、产品设计等方面有着先进的经验，同时其背后有着灵活的分配机制、公平的人才激励机制、良好的培训机制等支撑。外资金融企业“全球金融，本土智慧”发展的战略必然产生对本土人才的大量需求，国内外金融企业的竞争从市场份额的争夺扩展到对人才的争夺。外资金融企业无论在整体市场竞争力还是对人才的吸引力上，相对于传统的国内金融企业，有着先天的优势。同时，国内金融企业之间的竞争也越发激烈，企业不断进行扩容，互相争夺人才，建立股权激励机制已成为中国金融企业增加竞争力与吸引力的必由之路。

为规范国有控股上市金融企业实施股权激励，建立健全激励与约束相结合的中长期激励机制，国有资产监督管理委员会制定了《国有控股上市金融企业实施股权激励试行办法》。

（一）实施条件

金融企业实行股权激励，应当符合相关法律、行政法规和公司章程的规定，并具备以下条件：

1.公司治理结构规范，股东会、董事会、监事会、管理层组织健全，职责明确。外部董事（含独立董事，下同）占董事会成员半数以上；董事履职能力强，能恪守职业操守。

2.薪酬委员会制度健全，议事规则完善，运行规范。薪酬委员会全部由外部董事构成，薪酬委员会主席由独立董事担任。

3.内部控制制度和绩效考核体系健全，基础管理制度规范，建立了符合市场经济和现代企业制度要求的劳动用工、薪酬福利制度及绩效考核体系。

4.发展战略明确，资产质量和财务状况良好，经营业绩稳定。

5.近3年未有外部审计和监管部门认定的重大违法违规行为，或曾发生重大违法违规行为但已整改完毕满2年。

6.达到金融监管部门各项监管要求。

7.完成财政部门、金融监管部门以及董事会对本企业的考核目标。

8.金融企业首次公开发行股票满1年，净利润较首次公开发行股票时增长率不少于10%；借壳上市金融企业视同为首次公开发行。

9.财政部门和金融监管部门规定的其他条件。

（二）实施原则

金融企业实施股权激励应遵循以下原则：

1.坚持激励与约束相结合，着眼于建立科学合理的中长期激励机制，促进企业长远发展；坚持风险与收益相对称，以合理的价格水平实施股权激励计划，充分调动员工积极性。

2.坚持国家利益、股东利益、企业利益、员工利益协调一致，确保国有资本保值增值，促进金融企业持续健康发展。

3.坚持依法规范，严格标准，公开透明，遵循相关法律法规和公司章程规定。

4.坚持从实际出发，审慎起步，循序渐进，逐步完善。

（三）激励方式

金融企业实施股权激励，可采取限制性股票、股票期权、股票增值权以及法律法规允许的其他激励方式。

限制性股票一般是指公司无偿将一定数量的限制性股票赠予或以较低价格售予激励对象，而其限制性体现在当行权者在奖励规定的时限到期前离开公司时，公司将会收回这些奖励股份。

股票期权激励是公司股权激励最主要的方式，是指公司给予激励对象在将来某一时期内以一定价格购买一定数量股权的权利，激励对象到期可以行使或放弃这个权利，购股价格一般参照股权的当前价格确定；同时，对激励对象在购股后再出售股票的期限做出规定。

股票增值权是一种契约权，它允诺赋予持有者授予日和行权日期间的股票增值部分。在行权时，激励对象不用付出现金购入股票，而是针对股票升值部分要求兑现，而其收益可以通过现金、股票或两者并用的形式实现。

金融企业实施股权激励，应根据激励方式的不同合理确定资金来源：

1.实施限制性股票，激励对象个人出资不得低于授予价格的50％。

2.实施股票期权，激励对象的行权资金由本人承担，收益通过二级市场实现。

3.实施股票增值权，激励对象应获行权收益由金融企业出资支付。实施股权激励，由金融企业出资的，纳入薪酬管理；由激励对象个人出资的，金融企业不得为其个人出资部分提供贷款以及其他形式的财务资助，包括为其贷款提供担保。

（四）激励规模和激励水平

《金融企业实施股权激励试行办法》对金融企业股权激励的规模和激励水平做了以下几项规定：

1.金融企业全部有效的股权激励计划所涉及的标的股票总数累计不得超过公司股本总额的10%。金融企业首次实施股权激励计划授予的股权数量应控制在金融企业股本总额的1%以内。

2.任何一名激励对象通过全部有效激励计划获授的本金融企业股权，累计不得超过本金融企业股本总额的5‰，经股东大会特别决议批准的除外。

3.在股权授予日，任何已持有金融企业1％以上有表决权的股份的个人，未经股东大会批准，不得参加股权激励计划。

4.在股权激励计划有效期内任何12个月期间授予任一人员的股权（包括已行使的和未行使的股权）超过金融企业总股本2.5‰的，金融

企业不再授予其股权。

5.金融企业控股母公司负责人在金融企业担任职务并领取薪酬的，可参加金融企业股权激励计划，但只能参与一家金融企业的股权激励计划，不能同时参与控股母公司和金融企业的股权激励计划。

6.股权的授予价格应不低于下列价格较高者：

（1）股东大会批准股权激励计划前一个交易日金融企业标的股票收盘价。

（2）股东大会批准股权激励计划前30个交易日内的金融企业标的股票平均收盘价。在境内境外同时上市的金融企业，股权激励计划标的股票价格以较高价格为准。

7.金融企业应根据股权授予价格和预期价格测算股权激励预期收益。在股权行使有效期内，激励对象预期股权激励收益应控制在其当期薪酬总水平（含股权激励收益，下同）30％以内。

8.金融企业股权激励支出应全额纳入年度员工成本预算管理，预计占比不超过股权激励有效期内员工成本支出的30%。金融企业员工成本增长率不得超过净利润或人均利润等业绩指标增长率。

股权激励机制是加强我国金融企业竞争力的必然选择，但同时我们也要认识到我国金融企业实施股权激励机制还存在很多障碍——历史原因遗留的垄断性和行政任命制度、尚需发展的经理人市场和资本市场、亟待完善的公司内部治理结构以及仍需健全的法律制度，这一切都是需要时间来解决的系统的、浩大的工程。我们需在认清现实障碍的前提下，不断扫清障碍，完善股权激励的外部实施条件；我们既要借鉴国外金融企业股权激励制度实施的经验与教训，又要结合我国实际，在完善外部实施条件的同时，不断提高制度本身的科学性。

第十六章　财务规范性管理的意义及现状

财务规范性管理是现代金融企业财务管理的基础保障和重要内容。规范性管理可以减少财务风险的发生，不仅包括操作风险和道德风险，还会减少由不规范行为引发的其他方面的风险，通过减少因风险导致的各种损失，为金融企业价值创造做出贡献。同时，规范管理可以减少各种违规违纪现象的发生，保证金融企业具有良好的形象和信誉，有助于提升金融企业的商誉。

规范性管理的内容非常广泛，包括财务制度建设的规范、财务管理行为的规范、财务管理流程的规范、财务管理信息系统的规范和财务内控机制的规范等。为实现规范性管理，可以采取的手段也十分丰富，集中统一管理是金融企业特色的规范管理手段之一。为保证全行系统的规范管理质量，总行还不断加强对分支机构财务的规范性监管。除此之外，财务管理信息系统的建设是规范性管理的基础保障和重要手段，它的实施对于建立统一规范的内部财务管理流程，加强集中管理和内部控制，满足规范化财务信息披露要求，提高基础财务信息采集和分析能力等都具有极其重要的意义。而准确规范的信息披露，对充分揭示风险，消除风险隐患，切实保护普通投资者的利益有不可低估的作用。本章将针对上述重要内容展开详细论述。

第一节　财务规范性管理的现实意义

一、有利于财务管理目标的落实和实现

在实现金融企业价值最大化的过程中，财务规范性管理是实现金融企业目标的基础。为了保证财务管理目标的实现，金融企业必须制定相关的财务制度，指导各级管理人员和业务人员在授权范围内，按照一定的流程和规则，真实准确合理地反映经济业务，保证金融企业收支核算的统一，确保财务信息的准确和真实。规范的管理行为有利于揭示经济业务的价值创造过程，真实反映经济业务的全貌；而不规范的管理行为不但会影响财务数据的合理性，还可能破坏为实现财务目标而建立的制度体系的有效性。

规范性管理有利于金融企业管理者稳健经营，及早发现问题，尽快采取措施、改善经营管理，达到预期的目标。对于创造价值的分行、部门、个人、产品、客户、渠道、项目，金融企业管理者根据价值贡献度进行财务激励；对于不能创造价值的分行、部门、个人、产品、客户、渠道、项目，金融企业管理者要制定退出战略，保证在任何层次、任何环节的资源配置上都能坚持以最小投入取得最大产出的效果。财务规范性管理通过影响和调整财务资源配置，促进了金融企业实现价值最大化的管理目标。

二、有利于金融企业财务风险的降低

由于历史等多种因素的影响，不规范的管理方法和行为是金融企业财务风险居高不下、财务损失金额较大的重要原因之一。人为调控利润，逃避费用控制等现象普遍存在，重大案件和资金损失屡屡发生。为了降低财务风险，总部采取了很多规范管理的措施，包括建立和完善部门预算体系，明确部门财务管理责任，推动各分支机构、各部门确立以效益为中心的经营管理理念，推进全面财务管理；进一步加大集中管理的力度，上收重点风险部位的决策权，集中计提应付利息和呆账准备金，对县支行的费用支出采取报账制等；在计划管理、绩效考评等方面不断引入先进的管理理念和方法，初步建立了以EVA为核心的绩效考评体系；不断细化成本管理，建立本级预算体系，推广集中采购制度，探索和推进了费用定额和标准管理；严格进行定期财务检查和年终决算审查，落实财务管理问责制，初步建立了对违规行为和责任人进行严肃处理的机制；不断完善制度规章和监控体系，加大对各级管理人员和财务人员的培训力度，形成规范管理的财务文化。通过规范化管理，金融企业的财务风险点就可以大量减少，从事财务工作的员工素质大幅提高。

在金融企业业务日益国际化和多元化的情况下，财务规范性管理对金融企业外部的利益相关者的影响也越来越大。如果一家金融企业财务制度不健全、经营行为不规范，事故案件时常发生，其股东（若为上市金融企业）就会对金融企业的管理能力和信誉产生怀疑，出售持有的股票，导致股票价格下跌；评级机构也可能降低该金融企业的信用等级；存款人也会将存款转向别的金融企业。这时，金融企业的经营将面临困难。慑于强大的市场压力，现代金融企业管理者都针对如何降低财务风险做出了相应的考虑。

三、有利于信息披露的有效和透明

财务信息是股份制现代金融企业信息披露的主要内容。由于财务数据是经济业务按照财务制度的要求识别、采集、审核和加工的，所以规范的财务管理是信息披露有效和透明的保证。有效和透明的信息有助于市场发现和认可金融企业的真实价值，降低其在市场中运行的各种成本和风险。在市场充分了解并相信金融企业的情况下，股份公司会降低其在市场中的融资成本，从而提高金融企业的比较竞争优势。

股份制改造完成后，金融企业纷纷按照与国际接轨的新体制和新制度的要求进行规范性管理，同时必须接受监管当局、投资者和媒体大众更为严格、透明的监管或监督，规范性管理成为影响市场信心的重要因素。

四、有利于金融企业价值的提升

在有效资本市场中，上市的金融企业间互相竞争，总是试图尽可能获得投资者的投资。由于投资者主要通过披露的信息了解金融企业，因此，管理规范，信息透明常常成为投资者投资选择的前提。按照资本资产定价模型，在不确定的情况下，投资者所有权所得就是证券投资报酬，它是主观概率分布的期望值。确定与某种证券相关的风险程度时，应考虑该证券报酬期望值的离中趋势与该证券和其他证券之间的相关性。投资者行为选择是对于确定的风险程度，选择较高的期望报酬，而对于既定的期望报酬，则选择较低的风险程度。证券的价值与期望报酬的多少成正比，与相关的风险程度成反比。相对于管理不规范金融企业固有的高风险而言，管理规范的金融企业制度健全，内控严密，治理机制合理有效，风险度较低，它们改善了投资者的证券期望报酬主观概率分布，获得了投资者的青睐，提升了金融企业的价值。

第二节　现阶段金融企业财务规范性管理的不足

近年来，随着金融企业价值最大化经营理念的不断深入，金融企业对财务规范性管理的认识有了很大的提高，财务风险大为降低。但是，现阶段，我国金融企业在财务的规范性管理方面与股东和外部监管等机构的要求还有不小的差距。这些差距主要体现在：

第一，金融企业现行的财务管理制度与国际通行的财务管理制度还有较大的差距，具备国际财务知识、技能的管理人员和财务人员还比较缺乏，人才储备明显不足。一些管理者和财务人员没有意识到学习先进财务管理理论的紧迫性，缺乏学习的动力和方向，将会对财务规范性管理水平的进一步提升产生负面影响。

第二，财务管理基础薄弱的问题依然存在。财务管理系统还不能满足对分行、部门、产品、客户和渠道等利润贡献和绩效的评价，无法满足产品定价、利率市场化决策、营销项目和信息开发项目效果评价的信息需要，也不能满足财务管理流程标准化、自动化，财务管理集中化的需要。

第三，成本控制方法和手段还需进一步完善。业务和管理流程还应进一步梳理，成本定额和支出标准体系还需要细化，集中采购方式还处在探索中，资本性支出项目的投入与产出效率还有待进一步提高，资源浪费的情况还在一定程度上存在。

第四，财务违规违纪行为还时有发生。近年来，尽管重大财务违规问题已明显减少，但局部地区、局部环节还不同程度地存在着一些不规范的现象，主要表现在：（1）核算不规范，多计少计收支、内部往来不平、计提摊销随意、账务处理不及时、错用会计科目、不合理

的费用挂账等现象；（2）超授权审批项目，超标准购置资产、列支渠道不合理，集中采购操作流程不规范，擅自扩大损失核销条件、费用列支审批环节缺失等；（3）管理薄弱，虚列在建工程、资本性占用过高、账外经营、损失核销要件不全及责任人处理不落实等现象十分普遍。

由此可见，加强财务规范性管理仍将是现代金融企业财务管理的一项基础性工作，当前，对于金融企业而言，更需要通过提高规范管理水平来为股份制金融企业的财务管理奠定良好的基础。

第三节　加强财务规范性管理的措施

现阶段规范管理主要通过完善财务规章制度、优化管理流程、加快财务信息系统建设、强化激励机制和严格问责制度来实现。通过强化财务规范化管理，有效控制和降低财务风险，防止价值损失。

一、转变思想观念，实现财务管理职能从以核算和控制为主向以价值管理为主的根本转变

明确财务管理的本质是基于价值的管理。要建立内部财务报告体系，充分反映部门、产品、客户、渠道的价值贡献情况。要逐步制定、完善和推行纵横相结合的覆盖机构、部门、产品、渠道、客户和员工的资源配置和绩效评价办法。要在稳步推进财务管理系统建设的基础上，进一步加强财务分析和决策支持，使财务部门真正成为全企业实现价值最大化目标的“战略伙伴”。

逐步引入平衡计分卡的思想和方法，以战略规划为纽带，确定核心财务指标的年度目标，并以此确定为实现年度财务目标而须达到的客户满意度，以及为实现客户满意度目标而要实施的流程再造计划。在此基础上，全面提升员工学习能力。通过实施平衡计分卡，实现对各分支机构、各部门及经营管理者的综合绩效评价。

二、完善制度体系，规范行为标准

完善的财务管理制度是强化财务规范性管理的前提。从管理效率和管理成本等角度出发，一方面，要全面梳理现有规章制度，重新审查各项制度的科学性、有效性和合规性，及时修订或废止过时的制度规章；另一方面，以重组改制和新《金融企业会计制度》的实施为契机，借鉴国际通行的财务准则和制度，重点加强对财务管理中薄弱环节的制度建设，杜绝制度漏洞。

完善资本管理技术，对资本筹集、资本运用、资本充足率、资本保值与增值等财务事项进行规范和指导；主动推进投资者关系管理，确定科学合理的沟通策略，积极探索实施资本运作；积极研究战略成本管理方法，建立和完善控制包括风险成本和资本成本在内全成本的手段和方法；进一步规范业务操作流程，降低财务损失；加强信息开发、营销、网点建设等重大项目的财务管理，完善科技应用和推广过程中的财务制度建设，加强对总部派出机构的财务管理，建立规范的管理和报告流程，制定合理的支出标准。

三、优化业务管理流程，建立先进的管理机制

积极探索优化流程的方法和途径，勇于改变和舍弃原有的、不合理的流程架构，推动流程重组和再造。逐步引入作业成本法，对集中采购、财务审批、财务授权、预算管理、本级管理、投资管理等各种流程进行认真梳理，从节约成本和提高效率的角度不断优化和再造财务管理流程。

从财务角度推动各分支机构、各部门全面规划和梳理各个经营管理流程，促进全行实施各个层面的流程再造和系统整合，以流程的标

准化和自动化为目标，逐步建立科学合理、标准规范、技术先进、运作高效的流程体系。

引入国际先进的管理实践经验，建立科学的授权管理机制，规范全企业各部门、各层级的业务经营与管理活动，在对重大项目财务支出的有效控制前提下提高授权审批效率，规范审批和支出控制流程。

在强化财务人员主动遵守规范性管理要求的同时，通过完善和加快财务管理信息系统建设，提高财务信息系统在规范管理中不可替代的积极作用。通过加强对财务信息录入、采集、维护等环节的管理，实现分层授权、分层制约、同步监控的财务管理模式。

四、加强财务内控机制的建设，确保财务规范性管理目标的实现

健全的内控机制是财务规范性管理能否顺利实现的保证。实践证明，如果一家金融企业的内控机制不健全，内控措施无力，责任人处理不合理，那么这家金融企业的规范性管理就不可能实现。

（一）界定岗位责任，建立并实施财务问责制

在合理界定财务管理各环节责任和权限的基础上，按照权责对等、激励约束并重的原则建立财务岗位责任制度，落实财务管理问责制；研究奖惩政策，建立科学的责任认定制度，对重大财务违规行为进行严格的认定和责任追究，切实防范道德风险。

（二）进一步加强监督检查，建立定期和不定期检查制度

进一步加强监督检查，强化执行财经纪律的必要性和严肃性。加大对各项违规违纪行为的惩处力度，在全行形成自觉执行财务制度、

规范处理财务事项的良好风气，杜绝重大财务违规行为的发生；要将定期检查和不定期抽查结合起来，提高检查的深度和广度，提高应用的技术和手段，将检查时间、检查内容、检查流程、报告撰写等各方面予以规范化、制度化。

（三）建立非现场监控制度，提高监督的及时性

将现场监督和非现场监督两种方式有效地结合起来。要建立重要财务收支项目系统自动预警体系，充分利用现代IT技术，设计开发财务非现场监督指标体系及分析模型、量化标准；对资产、负债、资金以及主要财务收支等项目的大额变动情况进行实时、持续、全程监控，对出现的异常情况及时查证，提高监督的及时性，并结合现场监管及时加以解决。

第十七章　集中统一管理

集中统一管理是规范管理的一种重要手段。通过总行对重要财务政策、重要财务行为、重要管理手段等方面的统一规范或集中操作，确保金融企业上下具有统一认识和统一行为准则，确保重要财务事项的可控性，减少因政策传导和制度执行中各种主客观因素产生的不规范现象。

财务集中统一管理是现代金融企业经营管理的必然要求，也是金融企业统一法人管理体制的内在要求。金融企业作为一个统一的法人实体，其经营活动是由分布各地的各级分支机构来分别进行的。为了有效贯彻全企业发展战略，保证各级分支机构、各部门经营管理相互协调、目标一致，促进各项业务合理、持续、健康发展，全面准确地反映各分支机构及整个金融企业的经营成果，实现金融企业统一的经营管理目标，需要对金融企业财务实行统一管理。

财务统一管理包括统一制定金融企业的财务政策、制度和规章，统一财务管理目标，统一配置财务资源，统一进行考核，统一对外披露财务信息。最终实现整个金融企业的财务管理目标、财务政策、财务制度、标准参数、管理流程和信息系统的统一。

坚持统一管理原则，必须加大账务集中力度，实现全企业本外币业务一本账；保证资本的统一配置和使用，提高资本充足率；执行统一的财务规章制度，设计开发统一的财务模型；探索建立垂直统一的财务管理组织体系，统一管理全企业财务和人力资源。

目前，总部直接经营、垂直管理的力度不断加大，在总部统一管理下，以“集中决策、分散经营”为基本原则的事业部制管理模式越来

越适应这一新的形式。

第一节 集中统一管理概述

一、统一管理的内容

（一）统一制定财务政策、制度和规章

财务政策、制度和规章是指导和规范财务工作的准则。为了使各级分支机构财务工作适应现代金融企业经营管理的要求，上下一致、协调统一，金融企业的财务政策、制度和规章应由总部统一制定，各级分支机构必须严格执行。在总部制定的政策范围内，各级分支机构可以根据实际情况制定各项制度和规章的具体实施办法，但具体办法不能与总部制定的制度和规章相抵触。

（二）统一财务管理目标

财务管理工作是金融企业经营管理的综合反映，贯穿于金融企业业务活动的全过程。为了实现金融企业统一的经营管理目标，金融企业应根据发展的要求制定统一的财务管理目标作为各级分支机构财务管理工作的方向和目的。目前的财务管理目标是：

1.根据全企业发展战略，建立符合现代金融企业经营管理要求的财务管理体制，实现金融企业价值最大化目标。金融企业价值最大化是指通过合理经营及最优的财务决策，不断增加金融企业财富，使总价值达到最大。

2.建立健全激励约束机制，科学合理配置财务资源，明确财务管理责任，完善财务授权制度。

3.加强财务监管，规范财务行为，提高管理水平，有效防范和化解财务风险。

（三）统一配置全企业财务资源

金融企业财务资源应由总行统一配置，每年在安排年度综合经营计划时，按照年度经营目标和经营政策对人力费用、非人力费用、资本性支出等财务资源进行统一配置。同时，集中部分财务资源，支持每年全企业发展的重点业务、重点区域和重点项目。通过财务资源统一配置，使财务资源达到最有效利用，增强金融企业可持续发展能力和盈利能力。

（四）统一进行考核

为了保证实现统一的经营管理目标，各级分支机构必须按照总部制定的统一考核指标对经营成果和经营业绩进行考核和评价。考核实行"按月监测、按季考核、全年统一评价"。总部应对经营成果考核，主要按照总部制定的以经济增加值为核心指标的经营绩效考评办法进行。总部按经营绩效考核结果挂钩分配绩效人力费用，同时，经营绩效考核结果也是确定各分支机构等级的重要依据。各一级分支机构对下级支机构的考核应在贯彻总部考核政策的基础上，根据各分支机构实际状况制定以经济增加值为核心指标的考核办法。经营业绩的考核主要是对综合经营计划执行情况（主要包括经济资本预算和财务预算执行情况）和日常经营管理工作的考核，考核结果主要作为管理政策制定、授权调整、财务资源分配的重要依据。

（五）统一对外披露财务信息

金融企业作为统一法人，遵循统一性和国际接轨的原则，必须按照统一渠道由总部对外披露财务信息，即经由总部会计部门汇总基础账务信息后，由总部计划财务部门对财务信息按标准格式进行整理，

并起草简要述评，报领导审定后再统一对外公布。任何部门、个人不得从其他渠道披露任何有悖统一信息的财务信息。有关部门因工作需要，可在按规定程序报经领导批准后对外披露统一格式和口径的财务信息。

二、集中管理的事项

由于过去管理方法和技术手段的相对落后，总部为了加强系统内财务管理的集中统一，确保当年财务信息的相对准确，应由总部集中计提下属一级分支机构的呆账准备金和存款应付利息，并将一级分支机构所有者权益类科目统一上收总部集中管理，避免分支机构通过上述渠道调节年末利润，加大总部调控力度，提高全企业的抗风险能力。以下以建设银行为例进行介绍。

（一）关于贷款损失准备金的集中计提

建设银行重组改制前，根据财政部制定的《银行呆账准备金提取及呆账核销管理办法》计提呆账准备金，并且由总行集中计提。总行集中计提的方式取得了较好的效果，呆账准备金的计提充分考虑了财务承受能力，加大了总行的调控力度，减少了分行利用呆账准备金调节利润的可能性，同时大大方便了操作，使全行呆账准备金的充足率有了一定程度的改善。建设银行重组改制后，执行新的银行会计制度，计提八项减值准备，包括短期投资跌价准备、坏账准备、贷款损失准备（包括专项准备和特种准备）、长期投资减值准备、固定资产减值准备、在建工程减值准备、无形资产减值准备、抵债资产减值准备。总行统一制定了八项减值准备的管理办法，并对贷款损失准备仍集中计提。贷款损失准备计提的依据是各行贷款预期损失情况，总行将会对每个分行的贷款损失准备进行判断，并将集中计提的贷款损失准备分解到各分行，在计算分行经济增加值时进行扣除。

（二）关于应付存款利息的集中计提

1998年以前，按财政部的规定，银行（中行除外）应付利息计提都没有实行权责发生制。以建设银行的情况来看，应付利息是由各级营业机构分别进行计提的，而且是按照计提时适用利率（实际是挂牌利率）计提，实际支付时按票面利率计息，在利率连续下调情况下存在应付利息严重不足支付问题，给以后年度留下较大的风险隐患。由于在经营观念上的短期行为，实践中有些分支机构将应付利息作为调节年末利润的手段，同时还不同程度地存在违规使用应付利息的现象，造成全行应付利息保有余额严重不足。为解决这一问题，1999年年初总行在征得财政部同意后，对应付利息计提方式进行了改革，即由总行按全行应保有的应付利息余额集中计提，这样做既符合权责发生制和财务收支配比原则，又化解了利率不断调整情况下应付利息不足支付的风险。

对于单位及个人定、活期存款应付利息采用由总行按季集中计提的管理方式，定期存款按存入时的利率计提，活期存款按计提日挂牌利率计提，各营业机构实际支付利息时，在存款利息支出中直接列支。同时，为确保总行准确及时计提存款应付利息，各行必须按总行要求定期向总行提供有关基础数据资料。

总行集中计提存款应付利息遵循了统一和审慎的财务管理原则，强化了总行作为一级法人的集中统一管理，确保了全行拥有充足的应付利息保有余额，按照权责发生制的要求真实反映成本和盈利水平，避免因保有余额不足而虚增盈利。

存款利息的真实反映促使各级管理层和客户经理在营销存款时关注存款的成本，尤其是在利率逐步市场化的情况下，一些大客户的议价能力迅速提高，使营销存款远比以前复杂，在与客户的谈判过程中必须清楚成本与效益的制约关系，避免因成本信息的失真而误导决策，更不能为了存款的增长而违背银行经营的效益目标。

随着金融产品的不断创新、存款利率逐步市场化以及绩效考核机制不断完善，由总行集中计提存款应付利息的方式已经不能适应不断变化的市场环境，而总行数据集中系统在各分支机构的不断推广，为准确计提存款应付利息提供了有效的技术手段，随着文控中心（DCC）系统在后期的不断优化，存款的应付利息将由DCC系统在存款存入时即开始自动计提，真正做到总行对下级行成本信息的实时掌握，为管理者和决策者提供真实、准确的成本分析和控制的即时数据源。

（三）关于所有者权益科目的集中管理

所有者权益科目中的“实收资本”、“利润分配”、“资本公积”和“盈余公积”由总行集中统一管理。

实收资本由总行专门使用，用于核算实际收到投资人投入的资本以及以资本公积、盈余公积转增的资本。

盈余公积每年由总行根据财政部批复统一计提，统一使用，不对下进行分配。未经总行批准，各行不得使用该科目。

资本公积发生变动，需事先逐笔上报引起资本公积变动的项目（除因汇率变动调整外币营运资本金时引起资本公积余额变动之外），由总行统一批复。经总行批准各行增加的资本公积用于增补各行营运资金。次年1月末前进行一次清算。

总行按季预收利润，利润分配科目余额只有在预收利润、利税清算和各行年终结转本年利润时发生变动。除此以外均不得发生利润分配余额变动。

通过对上述重要科目的集中统一管理，在一定时期内有效提高了总行的财务控制能力和统筹配置资源能力，确保了考核结果准确性和

全行经营成果的真实性。但随着建设银行财务管理手段的不断加强与完善，以及信息化程度的不断提高，通过技术方法实时准确计提各项准备金和存款应付利息的内部条件已基本成熟，同时，外部环境对现代股份制金融企业信息披露的真实性、准确性和时效性要求，也促使建设金融企业进一步加强科技开发力量，确保全行财务管理信息化程度的迅速提高。

第二节　事业部制管理初探

随着我国金融企业总部直接经营、垂直管理力度的加大，各种责任中心轮廓日渐清晰，事业部制形态初现。

一、事业部制理论

事业部制最早起源于美国的通用汽车公司。20世纪20年代初，通用汽车公司合并收买了许多小公司，企业规模急剧扩大，产品种类和经营项目增多，而内部管理却很难理顺。当时担任通用汽车公司常务副总经理的P·斯隆参考杜邦化学公司的经验，以事业部制的形式于1924年完成了对原有组织的改组，使通用汽车公司的整顿和发展获得了很大的成功，成为实行事业部制的典型，因而事业部制又称“斯隆模型”。

事业部制，就是按照企业所经营的事业，包括按产品、按地区、按顾客（市场）等来划分部门，设立若干事业部。事业部是在企业宏观领导下，拥有完全的经营自主权，实行独立经营、独立核算的部门，既是受公司控制的利润中心，具有产生利润和经营管理的职能，同时也是产品责任单位或市场责任单位，对产品设计、生产制造及销售活动负有统一领导的职能。

事业部制的目的：一是深入实践以人为本的管理理念，调动员工积极性，让他们在自我实现中寻找价值；二是将多年的成功经验加以制度化，完成管理积累，以此为契机吸引科学管理理念，形成独特的

企业文化，并最终体现到产品、品牌上；三是提高对客户、供应商的反应速度；四是推动精细化管理降低整体经营成本。

（一）事业部制的主要特点

事业部制组织结构形式最突出的特点是“集中决策、分散经营”，即公司集团决策，事业部独立经营。各个事业部自我管治，由主管对全面绩效负责，同时拥有充分的战略和运营决策权力。集团总部对各个事业部提供支援服务，其中通常包括有财务和法律方面的服务，此外作为监管者，协调和控制部门的活动。因此，事业部在既定范围内是相对独立的。事业部制的主要特点是：

1.按企业的产出将业务活动组合起来，成立专业化的生产经营管理部门，即事业部。如产品品种较多，每种产品都能形成各自市场的大企业，可按产品设置若干事业部，凡与该产品有关的设计、生产、技术、销售、服务等业务活动，均组织在这个产品事业部之中，由该事业部总管；在销售地区广、工厂分散的情况下，企业可按地区划分事业部；如果顾客类型和市场不同，还可按顾客（市场）成立事业部。这样，每个事业部都有自己的产品或服务的生产经营全过程，为企业贡献出一份利润。

2.在纵向关系上，按照“集中决策，分散经营”的原则，处理企业高层领导与事业部之间的关系。实行事业部制，企业最高领导层要摆脱日常的行政事务，集中力量研究和制定企业发展的各种经营战略和经营方针，而把最大限度的管理权限下放到各事业部，使他们能够依据企业的经营目标、政策和制度，完全自主经营，充分发挥各自的积极性和主动性。例如，通用汽车公司当初按照斯隆模型改组后，各事业部出售的汽车在公司规定的价格幅度内，除此之外，事业部是完全自治的。

3.在横向关系方面，各事业部均为利润中心，实行独立核算。这就是说，实行事业部制，意味着把市场机制引入到企业内部，各事业部间的经济往来将遵循等价交换原则，结成商品货币关系。

4.企业高层和事业部内部，仍然按照职能制结构进行组织设计。从企业高层组织来说，为了实现集中控制下的分权，提高整个企业管理工作的经济性，要根据具体情况设置一些职能部门，如资金供应和管理、科研、法律咨询、公共关系、物资采购等部门。从事业部来说，为了经营自己的事业，也要建立管理机构。因事业部规模小，产品单一，故一般采用职能制结构。由此可见，事业部制与职能制结构相比，主要区别在于其企业最高层领导下的各第一级部门，是按照事业部分设还是按照职能部分设。

（二）事业部制的主要优点及缺点

1.事业部制的优点

（1）每个事业部都有自己的产品和市场，能够规划其未来发展，也能灵活自主的适应市场出现的新情况并迅速作出反应，所以，这种组织结构既有高度的稳定性，又有良好的适应性。

（2）有利于最高领导层摆脱日常行政事务和直接管理具体经营工作的繁杂事务，而成为坚强有力的决策机构，同时又能使各事业部发挥经营管理的积极性和创造性，从而提高企业的整体效益。

（3）事业部经理虽然只是负责领导一个比所属企业小得多的单位，但是，由于事业部自成系统，独立经营，相当于一个完整的企业，所以，他能经受企业高层管理者面临的各种考验。显然，这有利于培养全面管理人才，为企业的未来发展储备干部。

（4）事业部作为利润中心，既便于建立衡量事业部及其经理工作效率的标准，进行严格的考核，又易于评价每种产品对公司总利润的

贡献大小，用以指导企业发展的战略决策。

（5）按产品划分事业部，便于组织专业化生产，形成经济规模，采用专用设备，并能使个人的技术和专业知识在生产和销售领域得到最大限度的发挥，因而有利于提高劳动生产率和企业经济效益。

（6）各事业部门之间可以有比较、有竞争。由此而增强企业活力，促进企业的全面发展。

（7）各事业部自主经营，责任明确，使得目标管理和自我控制能有效地进行，在这样的条件下，高层领导的管理幅度便可以适当扩大。

2.事业部制的缺点

随着企业规模的壮大，产品交叉式竞争也许是不可避免的，业务重叠是最严重的弊端，“窝里斗”的内部竞争，大大损耗了集团企业的巨大资源优势。企业的最大优势在于品牌，而蕴涵在品牌背后的，就是强大的内部资源。而按照事业部制，各做各的，缩小了这一优势，具体如下：

（1）结构重叠会导致管理费用上升。各个事业部都需要设置一套齐备的职能机构，因而用人较多，费用较高，如果各事业部规模并没有达到一定的水平，相比较而言人力成本会很高，这样在市场竞争中会有天然的成本弱势，这就是很多作为二级单位的事业部在市场上打不过一个简单灵活的小企业的根本原因。

（2）因为独立核算，事业部各自为了扩大自身的市场规模，可能会在业务和产品上彼此渗透，造成轻微或严重的“窝里斗”，因而会形成事业部与事业部之间的同业（产品）竞争，总体上也有损于总公司，因此总公司的协调任务繁重。

（3）事业部制不利于集中力量进行适合数字时代战略的技术开发。在数字时代，各种庞大的开发投资和技术革新都在飞速进行，资源分散使事业部无力独自承担庞大的研发费用。限于利润中心的定位和资源支配权的限制，事业部在研发投入上会倾向于应用性的、短期见效的项目，研发投入的力度会缺少战略的举措，继续发展会缺少后劲。

（4）各事业部间会形成内部市场，影响总部投资方向的决定。

（5）集权与分权的关系难以把握：分权过多会削弱总部整体领导能力，如何适度安排集权与分权，是一个难以解决的问题，人格可以体制化，体制也可以人格化，因此要解决集权与分权的关系问题。被崇拜、全能感、享受权力支配感等，都是影响事业部制难以发挥组织结构最大效能的障碍所在。

“兵无常法，水无常形”，企业的领导体制和组织结构从来就没有固定不变的和适用于一切企业、“放之四海而皆准”的最佳模式，总是要根据环境的变化和自身的发展进行不断的调整、改革和创新。无论是直线职能部制、事业部制，还是其他热门的组织结构模式，关键是适应不同的外界环境和本企业实际情况来选择适当的组织结构，当今的市场环境与改革开放初期相比显然复杂得多，企业有较多的非常规活动，客观地需要较强的创造能力和革新能力，决策过程趋于探索型，协调和控制经常需要相互调整，层次较少，这些都揭示着现代企业组织应朝适应市场的有机式组织结构方向发展，通过对企业内外部环境的分析来确定适宜的组织结构模式。

（三）事业部制的适用范围

事业部制结构主要适用于产业多元化、品种多样化、各有独立的市场，而且市场环境变化较快的大型企业。

（四）事业部制成本效益分析

在各种成本都没有达到规模经营中的最小化的阶段，事业部制可能带来组织内部交易成本上升，管理成本增加，或是因产品分工不够清晰导致开发重复，又或者因事业部各自为政而出现脱离总部理念、宗旨等隐患。

从事业部制的核心——授权、用人、绩效管理方面来看，制度化的管理不可或缺，规范化、标准化、流程化、数据化成为必须。

事业部制成本效益体现在灵活性与自控力之间的平衡。从宏观上看，企业的可持续发展讲求全面、协调，通过事业部制的改革，寻求一种新的平衡以铺就一条可持续发展之路。而从微观上看，事业部制对于企业内部和外部，对于员工、客户和供应商，对于管理、生产和销售，对于企业文化、产品和品牌，均会牵动一系列的改革，带来一系列的促进。其初始目的是让员工、客户、消费者满意，而远期目标则是企业壮大，实现价值最大化。

二、建设银行事业部制的实际运用

事业部本质上是一种企业界定其二级经营单位的模式。企业发展到一定规模，由于经营管理和竞争的需要，必定要分裂和衍化出二级单位，如分公司、子公司、派出单位等。

有许多的企业根本不可能分为若干事业部门，而其规模又太大了，超过了职能组织所能适用的限度。因此，这些企业只好采用模拟分权化结构，以解决其问题。所谓模拟分权化是一个企业中的组成单位，并不是真正的事业部门，然而组织却时常将其视同事业部门。这些“事业部门”有其最大的自主性，有自己的管理阶层，有自己的盈亏

责任——至少是一种盈亏责任的模拟。这些“事业部门”相互间有购销关系，以内部自订的“转移价格”或核定价格为基础，而非以外在的市场价格为基础。

目前，由总行垂直管理、财务收支单独体现的机构有总行信用卡中心、上海资金交易室、香港资金交易室、运行中心南北分中心、开发中心、审计分部、总审计室（含审计办事处）等。

（一）总行垂直管理机构的分类及财务管理手段

由总行垂直管理的机构主要分为两类：利润中心与成本中心。利润中心包括信用卡中心、上海资金交易室、香港资金交易室，其余是成本中心。

总行垂直管理的机构主要特点是与总行不在同一城市，随着管理半径的增大，对垂直管理机构的财务管理主要通过预算及授权手段来实现。

（二）总行垂直管理机构财务管理原则

1.总审计室财务管理原则

总审计室财务管理是在坚持全行财务的统一管理和有效监督的前提下强化垂直管理，在有利于总审计室、自主开展审计工作的前提下充分利用现有财务资源，降低综合管理成本。主要包括以下原则：

（1）财务预算垂直管理。总审计室各机构预算由总行统一确定，纳入所在地分行综合经营计划，各项开支在所在地分行账内列支。

（2）财务授权垂直管理。总审计室各机构财务开支审批权限由总行统一授予，不受所在地分行影响。

（3）绩效考核垂直管理。总审计室各机构绩效工资总量由总行统一确定。

（4）财务会计监督垂直管理。总审计室各机构财务会计监督由总行或总行委托外部机构组织实施。总审计室日常财务会计事项的监督委托所在地行财务会计核算部门实施。

（5）财务会计报告垂直管理。建立相对独立的总审计室财务会计报告体系，总审计室各机构财务会计报告直接上报总行，定期反映总审计室财务收支等信息。

2.其他机构财务管理体制

（1）目前除总审计室外，对其他机构实行预拨费用制下的预算控制、授权管理、并表核算的财务管理体制。

预算控制：各机构各项财务活动必须以年度预算为依据，努力降低成本、提高效率，保证预算目标的实现。在年度预算内，总行按季度拨付各机构经费。

授权管理：总行根据管理要求和各机构的实际情况对其财务管理活动授予一定的财务支出审批权限，在预算额度及权限内的财务事项由各机构按照财务制度自主决定，超权限事项须报总行计财部审批。

并表核算：各机构为总行本级并表单位；各项明细核算工作由总行委托驻地分行本级核算部门经办或由各机构自己经办，建立相对独立的账务体系。

各机构总体财务管理原则：有利于全行财务的统一管理和有效监督；有利于各机构开展工作；有利于充分利用现有财务资源，降低综合管理成本。

各机构财务管理对象：对成本中心主要为各项费用和资本性支出，对利润中心主要为各项经营收支、费用及资本性支出。

各机构的财务监督与考核：总行计财部对各个机构各项经费支出的合理性、合规性和真实性进行监督、检查（可定期或不定期进行），对预算执行进度和执行结果进行考核，对各机构的财务行为实施监控。

第十八章　对分支行机构财务的规范性监管

为保证金融企业系统的规范管理质量，总部通常需要运用各种手段加强对分支机构财务的规范性监管。

第一节　对境内分支机构的财务管理

一、对境内分支机构的监督检查

金融企业各上级机构对下级机构负有监督检查的责任，各级机构有接受上级机构监督检查的义务。同时也要自觉接受监事会、财政部及其财政监察专员办事处、审计署及其特派员办事处对财务活动进行的监督检查，以及国税和地税部门对其征管范围的纳税事项进行的检查监督。通过监督检查可以及时发现和制止金融企业业务经营中违反财经纪律的行为，确保金融企业资金的安全完整。

（一）监督检查的内容

金融企业上对下的监督检查主要是对各项财务制度的贯彻、执行和财务事项的处理情况进行监督检查。具体包括：财务制度执行的完整性、有效性和合规性，对财务资源配置的合理性，对经营过程中各项财务收支的合理性、合法性和职责范围内财务程序控制的有效性，对本级财务、并表单位财务管理的合规性，对集中采购工作的科学性、合规性等财务管理工作进行监督检查。

（二）监督检查的方式

金融企业上对下的监督检查可采用现场监督检查和非现场监督检查两种方式。现场监督检查包括定期进行的全面财务检查和针对非现场监督中暴露出的问题或隐患进行的重点检查或专项检查。以银行为例，上级行对下级行每年至少检查一次，总行对一级分行检查覆盖面不低于20%；一级分行对二级分行检查覆盖面不低于50%，二级分行

对支行检查覆盖面应达到100%。非现场监督主要通过对各种会计报表、报告、数据等资料进行研究、分析、判断，根据反映重要财务事项的会计科目数据变化，跟踪监督财务行为。全面、系统地进行财务监管，发现问题与隐患，及时加以解决。各行应将非现场监督检查方式与现场监督检查方式有效结合起来。

对监督检查中发现的问题必须如实反映，并提出处理意见，提交完整的监督检查报告，建立监督检查跟踪反馈制度，跟踪处理结果。

二、对境内分支机构财务事项规范性的控制

为有效防范财务风险，规范财务行为，应加强对分支机构日常财务事项规范性的控制。对分支机构财务事项规范性的控制，就是监督分支机构在财务事项处理过程中的各个环节是否符合财务政策规章，防止出现违反财务政策的不规范现象和违规行为。对分支机构财务事项规范性控制包括事前控制、事中控制和事后监督。

（一）事前控制

在财务事项发生前，采取必要可行的措施对财务事项规范性予以控制。首先，发挥综合经营计划中财务预算计划硬性约束作用，合理安排分行财务预算，加强财务预算执行情况的日常监控。其次，严格执行财务授权审批制度，对需授权审批的财务事项必须按照授权审批权限和范围进行事前审批。最后，对重大财务事项和财务行为实行责任人认定制度。各级机构在上报重大财务事项和财务行为的请示事项中，必须事先明确主责任人，并要求主责任人在审批表中签字。同时，加强对在重大财务事项和财务行为决策过程中，因违反规定造成直接或间接损失的行为的处罚。如发生重大财务事项违规行为，将依

照制定的违规管理办法的有关规定对责任人员做出严肃处理，并对重大财务违规事项进行相应的经济处罚。

（二）事中控制

加强对财务事项在处理过程中的各个环节的监控，建立主要财务核算会计科目（如固定资产、在建工程、长期待摊费用、营业外支出等）日常监控制度。按日掌握反映财务事项核算的会计科目余额变化，根据余额变化跟踪财务事项处理过程，发现不规范事项及时通知分支机构予以更正，严重违规行为将按相关规定提出处理意见。

（三）事后监督

对各分支机构已完成的财务事项进行相应的监督检查，重点检查各分支机构财务处理结果是否符合财务政策和规章，财务处理程序是否合规。对监督检查中发现的不规范财务事项及时通知分支机构予以纠正，并按相关规定进行处理。

三、对境内分支机构财务决算的审查

各级分支机构每年年度终了要按照总部要求办理财务决算。财务决算是金融企业业务活动情况和经营成果的反映，各分支机构必须高度重视财务决算的编制和审查，各级管辖单位应对下级机构财务决算进行审查。

（一）财务决算审查坚持的原则

1.公正性原则。审查人员必须客观、公正地审查下级机构所报的财务决算，统一标准、统一方法、统一尺度。

2.真实性原则。决算报表数据准确，能够客观记录经济业务的发生，做到“账实相符、账证相符、账账相符、账表相符”。需说明的项目要解释翔实，年度财务分析真实客观。

3.及时性原则。上级机构应及时复核、审查下级机构报送的决算资料，复核、审查中发现的问题要及时提出整改意见。

4.完整性原则。各机构上报的决算必须按总部布置的统一表式、内容填报，汇总单位必须齐全。

5.合理性原则。财务决算必须做到报表内容衔接一致、逻辑关系相符、决算说明理由充分，分析具有说服力。

6.制衡性原则。审查机构与被审查机构、审查人员与复核人员之间必须建立一种相互核对、相互监督的制衡关系，以确保审查结果的真实、客观、公正、合理。

（二）财务决算审查的内容

1.按总部决算文件要求编制财务决算，财务决算内容（包括财务会计报表和财务分析报告）完整，有无随意变更格式或增减项目现象。

2.是否在规定的报送时间内报送。

3.审查各项收入和各项成本支出是否按照财务制度和权责发生制原则核算，是否如实核算，有无隐匿、转移或截留收入、虚增收入现象。

4.审查各项成本支出是否严格执行财务制度规定的成本开支范围和开支标准，有无多计或少计支出行为。有控制比例的支出项目是否控制在规定的比例之内。

5.是否严格按照国家有关规定和授权审批程序列报营业外支出。有无未经审批擅自列支现象。“以前年度损益调整”科目是否按规定核算，所有者权益类科目余额增减变动是否有相应依据。对有文件批复列支的支出是否有批准文件。

6.对外投资所获得的收益是否如实纳入利润总额。年度所得税申报是否完整、准确，有无隐瞒现象。

四、建立分支机构财务事项的跟踪反馈制度

分支机构财务事项的跟踪反馈制度的主要内容是：针对总部财务授权管理权限支出的项目执行情况进行跟踪反馈；每年对财务决算审查、财务现场监督检查和非现场监督检查发现的不规范财务事项和财务违规行为进行纠正和规范；总部财务政策贯彻落实情况的监督检查。通过建立信息跟踪反馈制度，以便进一步规范和完善分支机构的财务事项。

第一，原则上经总部审核同意并下达批复的财务授权管理权限支出的项目，分支机构应在1个月内组织实施并按规定进行账务处理，如遇特殊因素影响，最多不超过3个月。

在总部批复3个月后仍未实施完成的项目，应书面报总部计财部门备案，由总部决定是否继续实施或重新上报总部审批同意。

超过3个月未实施的项目应向总部上报书面反馈报告。

第二，对决算审查中发现的不规范财务事项和财务违规行为，向分支机构下达整改通知，需要账务调整的15日内完成，需要进行其他整改限定分支机构在1个月内整改完毕，并将整改结果上报总部。无法

进行整改的财务违规行为需对责任人进行处理，将处理结果上报总部。对现场监督检查和非现场监督检查中发现的不规范财务事项和财务违规行为，根据填报的检查工作底稿和检查报告的要求，分支机构在一个月内进行整改，并上报整改报告。整改报告需明确说明整改事项的整改结果，无法整改事项的原因及对无法整改事项责任人的处理，明确说明责任人的处理结果。总部将建立不规范财务事项和财务违规行为跟踪反馈档案。

第三，总部日常下发的办法、规定、通知等文件中明确要求上报贯彻、落实及执行情况的，将根据现场监督检查和非现场监督检查掌握的各分支机构贯彻、落实总部财务政策的情况，按照上述内容建立分支机构政策落实情况档案，每年进行一次综合评定，评定结果与各分支机构财务资源配置、授权调整等挂钩。

第二节　对海外分支机构的财务管理

海外分支机构及由总部直接管理的境内非一般机构，虽然在机构设置上有别于境内分支机构，但在财务管理上与境内分支机构有着同一性。对海外分支机构及非一般机构的财务管理是在集中统一管理的前提下，充分考虑各机构的特性，区分境外与境内、利润中心与成本中心实行有针对性的差别化财务管理体制，在强化财务管理核心理念的同时，创造最大的股东价值。

一、海外分支机构财务管理体制与金融监管环境

海外分支机构所处国家或地区经济状况差异较大，法律、金融、财税制度也各有特色，几乎每家分支机构都具有一些特殊性，虽然财务管理内容一致，但在纳入全企业财务管理体制时，必须充分考虑到这种特殊性，在满足海外分支机构外部监管要求的前提下行使内部管理，避免内部管理要求与当地监管要求的矛盾。

金融企业在设立海外分支机构时，一般选择金融秩序较好、金融监管比较严格的国家或地区，加上外部审计的监督，使得海外分支机构的经营环境比较有序，经营比较规范，财务数据真实可靠度较高。另一方面，严格的监管环境有时也导致海外分支机构在业务经营范围、资本充足率、业务拓展等方面存在诸多限制。

二、海外分支机构财务授权管理

与国内分支机构相同，对海外分支机构也实行严格的财务授权管理，超出授权的财务事项必须报总部审批。目前对海外分支机构的财务授权包括固定（无形）资产购置、装修，固定资产租赁，固定资产处置，抵债资产处置，其他资产处置，出纳短款及结算赔款核销，案件损失，违约金和罚款支出等八项内容。财务授权的大小主要考虑海外分支机构规模、日常财务事项的大小、特定财务事项的风险状况等因素综合确定。

三、海外分支机构财务风险管理

海外分支机构面临的财务风险主要包括资产质量风险、流动性风险、汇率风险、利率风险等。资产质量风险是海外分支机构面临的首要风险，尤其是目前我国金融企业的海外分支机构普遍规模较小，资产分散程度较低，风险承受能力也较小，因此建立严格的内部信贷审批制度、控制单笔信贷额度、选择信用评级较高的客户等都是控制资产质量风险的重要措施。控制流动性风险需要海外分支机构合理配置资产负债期限结构，科学管理资金头寸，由于有总部拆借资金的支持，使海外分支机构控制流动性的难度相对较小。海外分支机构面临的汇率和利率风险较大，但是由于市场上避险工具种类较多，准确判断汇率、利率走势成为控制风险的关键。

四、海外分支机构财务预算管理

每年年初总部对海外分支机构下达年度财务预算，预算主要指标包括总资产、税前利润、当年提取准备金、准备金前利润、营业费用等。

总资产计划是指导性计划，由于目前海外分支机构通常规模较小，还处在资产扩张阶段，如何解决资金来源问题是制订总资产计划考虑的重要因素。此外，资产计划还取决于当地预计的经济增长状况及市场需求情况等。

营业费用预算按照费用大类确定，一般保持相对稳定，年度预算需要着重考虑的是工资预算，因为人员工资一般占海外分支机构费用预算的50%～60%，是最重要且可变动的经营成本，分支机构的业务发展需要增加人员成本，有的国家规定员工工资随通货膨胀率变动也是工资增加的原因，相反，在经济不景气、失业率高企的情况下，则可以通过冻薪或减薪的手段控制成本支出。由于多数海外分支机构办公场所并非自有，房租支出是数额仅次于工资的费用项目，一般按照合同支付，在合同期内支出固定。折旧支出数额也较小。

利润预算区分资产存量与增量核定，存量资产带来的利润是指假设分支机构预算年度资产负债不再增加，只有自然到期减少的情况下，按照合同利率计算，分支机构能够实现的利润，增量利润是在上述存量资产负债变动中加入预算年度新增的部分，按照预计的市场利率计算，分支机构所要达到的年度利润目标，两者相加即为当年利润预算。

一般准备金预算按照相应的计提政策确定，特殊准备金预算按照预测的资产质量与损失程度确定。

海外分支机构将总部下达的预算指标分解为部门预算，然后分配到前台客户经理，作为年末内部部门、员工考核的依据。

五、海外分支机构经营业绩评价和考核

由于多数海外分支机构有比较规范的市场环境，外部监管比较严格，资产风险状况已通过准备金的方式在利润中有较充分的反映，其账面反映的利润真实可靠度高，这是对海外分支机构考核比较容易的一面。另一方面，多数海外分支机构成立时间不长，业务范围有限，资产规模不大，当地财税制度各具特色，市场利率、利差及风险状况均不相同，考核时必须考虑各家海外分支机构的特性，客观上增加了业绩评价和考核的难度。同时，海外分支机构信息系统分散，数据尚未集中，多信息维度的数据缺乏等缺陷也造成考核时对风险程度准确计量的困难。

目前，对海外分支机构的考核以当年实现的经济增加值指标为主，同时考虑海外分支机构开业时间长短，以及在增加金融企业整体价值、提升金融企业知名度及品牌价值方面的贡献，考核时给予区别对待及特别奖励。经济增加值等于税后净营业利润减去资本成本。税后净营业利润是在损益表税前利润的基础上，考虑税收、一般准备金计提、实拨资本成本、总行管理费等调整因素得出。在经济资本的计算上，由于上述基础数据的不足，可采用表内外加权风险资产的8%粗略计算，经济资本成本率按照开业时间长短分档确定。

第十九章　金融企业国有资产管理

第一节　规范金融企业国有资产评估

金融企业国有资产评估是加强金融企业国有资产管理、维护金融企业国有资产合法权益的一个重要环节，是资产在价值形态上的评估，是遵循法定和公允的标准和程序，运用科学的方法，对被评估的国有资产的现行价格进行评定和估算的全过程。

一、金融企业国有资产评估的必要性

在市场经济活动中，资产评估起着保护投资者合法权益、维护经济秩序、保障公平交易的重要作用。我国资产评估的产生与发展，离不开国有企业的改革、产权流转和资本市场的发育与成熟，中国资产评估从一开始就被“赋予”了作为国有资产管理手段和进行资本定价的重要职能。从国有资产所有者角度来看，政府作为国有资产的代理人，有权以所有者的身份提出评估的要求，利用资产评估这一手段防止国有企业经营者的寻租行为，避免非国有主体对国有资产的侵害。

国有企业的股份制改造需要进行资产评估。资产评估的目的就是通过对资产的评价、估算，界定产权及其价值的存量和增量，以维护各方的合法权益。当产权关系发生变化，在资产重组的过程中，国有资产和其他资产一样，折合成股份加入到股份公司中。资产评估应如实、正确地将国有资产的价值反映出来，从而使经营者在今后的生产运营中能够运用国有资产，并明确认识到对这部分资产的保值与增值的责任。国有资产折合成股份转移到股份公司以后，国家作为这部分资产的所有者，同其他所有者一样，凭股权获取收益。这样，国家既

可摆脱琐碎的微观管理包袱，便于集中精力加强宏观管理职能；同时，又保证了国有资产的权益不受侵蚀，维护了国家利益。

对于已经运行了若干时间且还正在运行并且转手后将继续经营的企业，仅靠账本是不能把企业真实情况完全弄清的。因此，必须做具体的清点、盘查、核实工作，不论是债权债务还是对外投资，方方面面都要做到详查实报。同时，资产评估又是一项具有很强技术性的工作，根据不同资产评估对象，合理选择资产评估方法，是准确评估资产价值的重要条件和前提。在资产评估中，要以一种方法为主，参考其他方法，对评估结果加以校正，尽可能得出符合实际的资产现值。对某些特别的评估对象，应特别加以注意。例如，对土地使用权的评估。我国是人均资源的贫国，土地，特别是耕地，是我国所有资源中最为稀缺的资源，价格也越来越昂贵。在资产评估中要坚决制止廉价批租耕地的行为。在无形资产的评估上，要认识到专利、专用技术、商标、商誉，乃至销售网络、企业劳动组合等，都是有价值的无形资产，都是企业总资产的组成部分，在企业改制的过程中，都要进行评估，不得有任何遗漏，以免造成国家资产流失。

二、进行资产评估的情形

为了加强对金融企业国有资产评估的监督管理，规范金融企业国有资产评估行为，财政部制定了《金融企业国有资产评估监督管理暂行办法》，对金融企业国有资产评估做了以下规定：

1.金融企业有下列情形之一的，应当委托资产评估机构进行资产评估：

（1）整体或者部分改制为有限责任公司或者股份有限公司的。

（2）以非货币性资产对外投资的。

（3）合并、分立、清算的。

（4）非上市金融企业国有股东股权比例变动的。

（5）产权转让的。

（6）资产转让、置换、拍卖的。

（7）债权转股权的。

（8）债务重组的。

（9）接受非货币性资产抵押或者质押的。

（10）处置不良资产的。

（11）以非货币性资产抵债或者接受抵债的。

（12）收购非国有单位资产的。

（13）接受非国有单位以非货币性资产出资的。

（14）确定涉讼资产价值的。

（15）法律、行政法规规定的应当进行评估的其他情形。

2.金融企业有下列情形之一的，对相关的资产可以不进行资产评估：

（1）县级以上人民政府或者其授权部门批准其所属企业或者企业的部分资产实施无偿划转的。

（2）国有独资企业与其下属的独资企业之间，或者其下属独资企业之间的合并，以及资产或者产权置换、转让和无偿划转的。

（3）发生多次同类型的经济行为时，同一资产在评估报告使用有效期内，并且资产、市场状况未发生重大变化的。

（4）上市公司可流通的股权转让。

3.需要资产评估时，应当按照下列情况进行委托：

（1）经济行为涉及的评估对象属于金融企业法人财产权的，或者金融企业接受非国有资产的，资产评估由金融企业委托。

（2）经济行为涉及的评估对象属于金融企业出资人权利的，资产评估由金融企业出资人或者其上级单位委托。

我国资产评估业是随着经济体制改革，特别是国有金融企业的改革而产生的。现在，经济的全球化更为资产评估创造了良好的时代条件。随着资产评估行业的进一步发展，相信在防范国有资产流失问题上，资产评估将会更好地发挥其应有的作用。

第二节　规范金融企业国有资本保值增值

金融企业国有资本保值增值是金融企业经营的重要目标，在国内外金融市场风险日益复杂的情况下，金融企业国有资本保值增值面临着严峻的挑战。因此，应不断加强对金融企业国有资本的监督管理，反映金融企业国有资本运营状况，规范金融企业国有资本保值增值结果确认工作。

近年来，我国国有金融企业的改革在不断深化，目标是将国有金融企业建设成为资本充足、内控严密、运营安全、服务优质、效益良好、创新能力和竞争力强的现代化企业。在这一过程中，如何切实有效地实现国有资本保值增值，对于金融企业以及整个国家都具有极其重要的意义。资本充足是国有资本保值增值的表现，而国有资本保值增值则是国家保持对金融命脉控制力的基础。从一定意义上来看，国有资本保值增值也是金融企业改革的重要目标。

国有资产保值增值应该界定在经营性（竞争性）国有资产范围内，正因为资产要保值增值，资产也就变成了资本。现阶段国有资产保值增值基于传统观念将资产（资金）视为资本，国有资产保值增值与国有资本保值增值具有相同含义。国有资本保值增值是国有资本保值与国有资本增值的合称，国有资本保值是指国有资本实现经济学意义上的成本补偿，维持规模不变的简单再生产。维持简单再生产要求国有资本的价值量不受损失，应使消耗的价值量从成本中得到补偿，而且这些国有资本所提供的实物生产能力或使用价值不受损失。而国有资本增值是指在国有资本保值基础上，通过国有资本经营实现最大化的经济学收益，实现扩大再生产。扩大再生产要求国有资本提供的实物生产能力或使用价值有所提高，国有资本的价值量增多。国有资

产保值增值主要是通过优化企业资源配置，提高资源的使用效益，增加经营收益而实现的。

一、国有资产保值增值的考核指标

国有资本保值增值率，是指金融企业年末国有资本剔除年度内客观增减因素影响额后与年初国有资本的比率，其计算如表19.1所示。

表19.1　国有资本保值增值率计算表

<table>
<tr><th colspan="2">国有资本保值增值率计算</th></tr>
<tr><td colspan="2">公式：国有资本保值增值率 = ［（年末国有资本 ± 客观增减因素影响额） ÷ 年初国有资本］ ×100%</td></tr>
<tr><td>减去的相应增加额：</td><td>加上相应的减少额：</td></tr>
<tr><td>（1）国家投资，是指国家对金融企业投入而增加的国有资本</td><td>（1）无偿划出，是指按照国家有关规定将金融企业的国有资产全部或者部分划入其他企业而减少的国有资本</td></tr>
<tr><td>（2）无偿划入，是指按照国家有关规定将其他企业的国有资产全部或者部分划入而增加的国有资本</td><td>（2）资产评估，是指因改制、上市等原因按照国家有关规定进行资产评估而减少的国有资本</td></tr>
<tr><td>（3）资产评估，是指因改制、上市等原因，按照国家有关规定进行资产评估而增加的国有资本</td><td>（3）清产核资，是指按照国家有关规定进行清产核资而减少的国有资本</td></tr>
<tr><td>（4）清产核资，是指按照国家有关规定进行清产核资而增加的国有资本</td><td>（4）产权界定，是指按照国家有关规定进行产权界定而减少的国有资本</td></tr>
<tr><td>（5）产权界定，是指按照国家有关规定进行产权界定而增加的国有资本</td><td>（5）政策性亏损，是指年度内因承担国家政策性业务形成亏损并经财政部门认定而减少的国有资本</td></tr>
<tr><td>（6）税收政策，是指按照国家有关税收政策而增加的国有资本</td><td>（6）会计调整，是指因会计政策和会计估计发生重大变更、会计差错调整等原因，导致金融企业年度内经营成果发生重大变动而减少的国有资本</td></tr>
<tr><td>（7）资本（股票）溢价，是指金融企业整体或者以主要资产溢价发行股票或者配股而增加的国有资本</td><td>（7）不可抗力，是指因自然灾害等不可抗力因素而减少的国有资本</td></tr>
<tr><td>（8）会计调整，是指因会计政策和会计估计发生重大变更、会计差错调整等原因，导致金融企业年度内经营成果发生重大变动而增加的国有资本</td><td>（8）其他客观因素，经财政部门按照有关规定认定的其他客观因素而减少的国有资本</td></tr>
<tr><td>（9）其他客观因素，经财政部门按照有关规定认定的其他客观因素而增加的国有资本</td><td></td></tr>
</table>

金融企业国有资本保值增值率大于100%为国有资本增值，国有资本保值增值率等于100%为国有资本保值，国有资本保值增值率小于100%为国有资本减值。

表19.2所列情形不计算国有资本保值增值率，直接确定国有资本保值增值结果。

表19.2　不计算国有资本保值增值率的情形

情形	结果
国有资本年初数为负值、剔除客观增减因素后年末数为正值	国有资本保值增值结果为增值
国有资本年初数为正值、剔除客观增减因素后年末数为负值	国有资本保值增值结果为减值
国有资本年初数为负值、剔除客观增减因素后年末数为负值且绝对值大于年初数	国有资本保值增值结果为减值
国有资本年初数为负值、剔除客观增减因素后年末数为负值且绝对数小于年初数	国有资本保值增值结果为增值

金融企业国有资本保值增值分析指标分为一般性指标和行业性指标。一般性指标包括净资产收益率、利润增长率、总资产报酬率、不良资产率等，适用于各类金融企业。行业性指标包括资本充足率、不良贷款率、偿付能力充足率、净资本负债率等。资本充足率、不良贷款率适用于金融企业类金融企业，偿付能力充足率适用于保险类金融企业，净资本负债率适用于证券类金融企业。

二、保值增值举措

以金融企业为例，国有资本保值增值要做好下面几项工作：

（一）建立多元化的产权结构

股份制是一种建立在产权明晰基础上的股权结构治理制度安排，国有金融企业要通过股份制改革，建立“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的现代金融企业制度。国有金融企业要通过财务重组、引进战略投资者和资本市场上市，使其股权分散化和多元化，同时开辟新的资金渠道，提高资本充足率。在广纳社会资本的基础上，扩大国有资本的控制范围，降低国有资本的风险，最大限度提高国有资本的营运效率。

（二）构建公司治理框架

国有金融企业应按照国际金融企业最佳实践标准和境内外监管规则的要求，逐步建立规范化的公司治理制度，构建包括股东大会、董事会、监事会在内的组织管理体系。

要建立和完善公司治理结构，还要做到以下几个方面：在经营管理与决策方面，建立科学的决策体系、内部控制机制和风险管理体制，提高管理效率和对市场的反应速度；在人力资源方面，取消行政化制度，建立市场化管理体制和有效激励约束机制；在透明度建设方面，按照现代金融企业的要求，实施审慎的财务和会计政策，严格信息披露制度，发挥市场的监督约束作用。

（三）完善监管体系

有效的监管体系是金融企业稳健经营、实现金融企业国有资本保值增值的重要保障。尽管我国金融企业监管体系建设已取得许多积极进展，但与有效金融企业监管的目标相比还存在较大差距，需要进一步加强监管有效性建设：

1.完善审慎监管法规体系。在借鉴国际经验的基础上，根据我国金融企业监管的未来发展方向，系统规划、科学设计，合理制定具有

可操作性的监管规章，并动态跟踪和改进。

2.转变监管的理念和方式。要从强调规制向重视监管的有效性转变，对监管规则进行成本与收益分析，注重监管的适度性和有效性，实现安全性与效益性并重。

3.建立高效监管组织管理体系。要落实监管责任制、问责制和激励机制，加强部门间、地区间的协调，提高国际监管合作的深度和广度。

4.提高持续监管手段的有效性。建立持续有效的现场检查体系和非现场监测体系，实现现场检查及非现场监测的制度化、规范化和专业化；同时建立科学有效的风险评价、预警体系，及早预警单个机构风险和系统性风险。

5.深化纠正措施的权威性。要依据相关规定，根据风险变化，递进监管，明确监管部门按市场原则独立处理问题金融企业的权责，维护公平竞争的市场秩序。

第二十章　财务管理信息系统的建设

当21世纪信息化的浪潮席卷全球的时候，信息化的脚步正以它前所未有的渗透力深入到社会生活的每个角落，面对全球金融业的激烈竞争，国际先进金融企业都加快了其信息化建设的步伐。先进的财务管理信息系统作为现代金融企业管理信息化建设的重要组成部分，不仅能够提高金融企业的运营效率，降低运营成本，而且对于提高金融企业的管理水平、加强金融风险防范具有重要作用。

第一节　概述

一、财务管理信息系统

传统的财务管理系统仅仅局限于满足财务核算和某些方面特定管理的需要，往往是多个分散的系统并存，系统间的集成性较差。而现代金融企业的财务管理信息系统则涵盖了对信息流和资金流的管理，其最大的特点就是信息的高度集成和业务的流程控制。它以成本控制为重点，将金融企业的内部资源管理业务流程（即经费核算、资产管理、采购管理、财务报告等）和财务软件相结合，实现财务信息的全面高效集成，使金融企业内部资源达到最佳配置状态。它不仅能提高金融企业的财务管理能力，而且能够为金融企业其他业务领域的信息化提供基础和保障。财务管理信息系统按其功能可划分为操作型和智能分析型两类，前者主要完成金融企业内部资源管理的业务和账务处理，对外出具全行财务报表；后者主要以数据仓库为基础，完成业绩考核指标的计算、多维盈利分析等，对内出具管理报表。

在现代金融企业中，前台生产系统和财务管理信息系统既相互联系又各司其职，通过图20.1可以清楚地了解到财务管理信息系统与周边系统之间的关系。

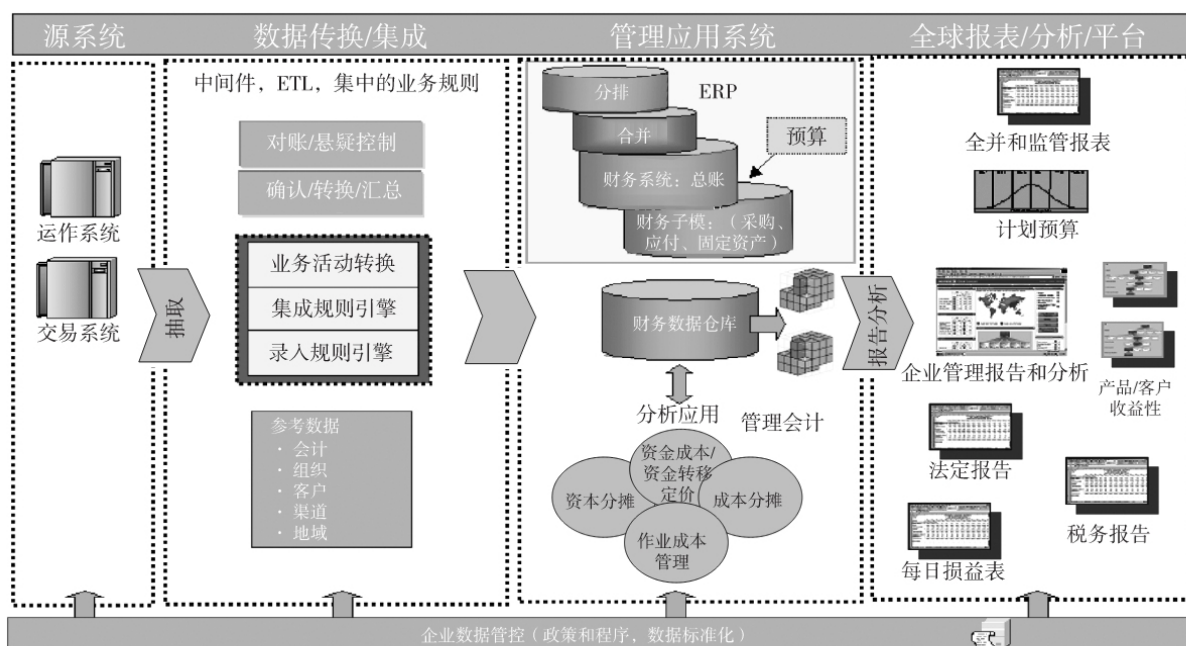


图20.1　财务管理信息系统与周边系统的关系

从职责划分上来看，前台生产系统（即图中所指源系统）关注的是金融企业前台业务交易的处理，并存储业务交易的明细/流水账；财务管理信息系统（即图中所指管理应用系统）则关注于金融企业内部资源管理业务（即经费核算、资产管理、采购等）的流程处理和财务核算，进行财务分析、财务预测和财务控制等，为管理层决策提供财务信息的支持，其中ERP财务部分为操作型财务管理信息系统；数据仓库基础上财务部分的应用为智能分析型财务管理信息系统。

从系统之间的数据传递来看，前台生产系统和财务管理系统以及周边系统之间存在着密切的数据往来。前台生产系统所产生的业务交易明细数据通过中间件进行数据抽取和转换后，符合ERP财务部分要求的数据将上传并存储到ERP中，汇总ERP自身核算的内部资源管理账务信息后形成全企业完整的总账信息；数据仓库既要从前台生产系统提取业务交易数据，又要从ERP中抽取内部资源管理账务的明细信息和全企业完整总账的科目信息，这些数据存储在数据仓库中，用于满足内部管理分析的需要；报表平台从数据仓库中提取数据，生成对

外披露报告，或为ERP总账生成的对外披露报告提供展示平台，此外报表平台还提供报表工具，对从数据仓库提取的数据进行分析，产生实时报告，提供管理决策支持。

二、财务管理信息系统是金融企业管理信息化的核心

金融企业信息化通常涵盖产品信息化、业务处理过程信息化、管理信息化等多个方面，而这些方面与财务数据都有着紧密联系。此外，金融企业的财务部门作为一个重要的管理部门，对金融企业各种经营理念和企业文化的贯彻、实行、推广起着重要作用。在具体实施过程中，财务信息的处理也是非常重要的一个环节，因此财务管理是金融企业信息化的必要切入点，财务管理信息系统的建设和应用对于金融企业管理信息化建设具有重要作用。

（一）操作型财务管理信息系统在ERP系统的实施中起着核心作用

ERP是Enterprise Resources Planning（企业资源计划）的缩写，该系统最早应用于制造行业，由于该系统能够实现企业管理理念的统一、内部人财物及信息管理等操作流程的整合等，对于加强企业内部控制、降低成本以及企业决策信息化方面具有明显功效，因此在20世纪90年代初，国际先进金融企业将其引入金融行业。目前，全球领先的50家金融企业有一半以上使用了ERP系统，其中就包括摩根大通、花旗银行、瑞士信贷，纽约银行和德意志银行等；在国内，浦东发展银行、招商银行、光大银行、交通银行、民生银行等股份制银行的ERP也已陆续上线运行。从国内外金融企业的实施情况来看，大多数金融企业对ERP的实施都是从财务信息的处理开始，逐步规范各项业

务处理流程，并渐进发展并过渡到包含决策支持、人力资源管理等部分。

（二）智能分析型财务管理信息系统为金融企业提升核心管理能力提供了财务数据支持

财务数据是金融企业管理中最重要的经济数据，也是金融企业决策者密切关注的数据。由于财务数据的复杂性，在没有财务管理系统的时代，决策者们更多的是只能看到当前月份或年度的财务数据，而深入的财务分析往往难于实现。而智能分析型财务管理信息系统则是通过数据仓库的应用，实现0LAP（On-Line Analytical Processing，即联机分析处理）智能数据挖掘分析，提供更细致的内部管理报表，支持多维度管理分析功能，并为金融企业资产负债管理、客户关系管理、企业风险管理等部分的协调、正常运行提供有关的财务数据支持。

上述两种类型财务管理信息系统的详细功能将在本章第二节中分别介绍，为便于描述，将这两类系统命名为ERP系统和MIS系统。

三、国内金融企业加快财务管理信息系统建设的必要性

近年来，国内金融企业在技术领域进行了大量的基础建设，建设的模式基本上都是围绕着“业务数据大集中”这条主线进行的，以工商银行为例，其数据系统已经集中到了北京和上海，并很快实现全行一个数据中心，其他金融企业的数据系统也正在从分布式架构改造为集中式架构。随着前台生产系统全行大一统建设的趋势，国内金融企业也加快了其财务管理信息系统建设的步伐，但同国际先进金融企业相比，具有如下局限性：

（一）业务功能方面的局限性

大多数国内金融企业现有的财务管理信息系统或是采用国内厂商提供的财务核算软件产品，或是从自身管理需求出发自行开发应用系统，这些系统的通病在于功能较为单一，集成性差，难以满足流程管理的业务需求。以采购管理为例，大多数国内金融企业在处理采购的申请、审批、验收、付款等业务时一般都采用手工操作，缺乏系统提供相互控制和监督的手段，更不用说借助系统实现对业务处理关键环节的预算在线监控了；再如供应商的信息管理，也是分别由金融企业内部不同的部门采用手工或EXCEL电子表的形式进行维护，部门之间的信息共享度严重不足。再者，当前国内诸多金融企业都在争取国内上市甚至海外上市，但其现有的财务管理信息系统无论是在信息披露的时间还是在报表数据的完整性和准确性方面，都难以提供支持。这是因为传统的财务管理信息系统在核算处理方面，通常只能按一套会计准则进行账务处理，因此至多只能满足国内会计准则的要求；并且财务管理信息系统一般只核算全企业一小部分账务信息，其余大部分账务信息或储存于前台生产系统中或是别处，因此在编制对外披露报表时需要从财务管理信息系统、前台生产系统等多个系统中抽取相关的总账数据，进行大量的手工调整和汇总编制工作，按一套会计准则编制对外披露报表已是如此，遑论还要同时满足不同会计准则编制报表的需求了。

（二）系统集成和数据管理方面的局限性

大多数国内金融企业已建设的财务管理信息系统，在各系统间几乎都是独立的，这是因为系统的设计人员为了减少系统开发费用和加快开发进度，总是采用简单而“有效”的设计方案，以解决用户某类信息需求为目的，很少从金融企业整体的角度来考虑系统的集成应用。例如，系统设计者为了满足金融企业内部固定资产卡片建账等实物管理的需求，建立了一套资产管理系统；为了满足日常经费报销、资产

价值核算等账务核算需求，再建立一套经费核算系统等。上述信息系统都是财务管理信息系统，但分别用于满足特定职能部门的管理工作需要或满足某项专门的财务管理功能，无法为跨越若干个职能部门的某个业务过程提供一个企业级的整体视图。而且，由于各信息系统的开发主体以及所采用的技术标准不相同，系统间既难以进行有效的交互，也难以采用统一的管理和维护模式，直接影响到数据的准确性和实时性，容易造成数据不一致，带来较高的管理成本。在这种体系结构下构建的财务管理信息系统，既缺乏内部财务管理相关信息之间的融合，又无法及时汲取外部的信息资源，成了一个封闭的“信息孤岛”。当某项决策所需信息部分来自于财务管理信息系统，部分来自于其他信息系统时，就可能降低最终所需信息的可靠性，导致决策失误和工作效率低下。

由于上述局限性，国内金融企业现有的财务管理信息系统不仅难以满足业务流程优化、统一管理和业务分析的需求，而且易造成数据的采集、归集及系统的维护成本高、效率低、数据基础薄弱，难以为先进的金融企业管理理念方法提供信息支撑，无法满足现代化金融企业经营与管理决策的需求。

四、建设银行财务管理系统建设总体规划实践

建设银行财务管理系统建设总体规划框架如图20.2所示，该图清晰地展示了财务管理信息系统与周边系统的关系。

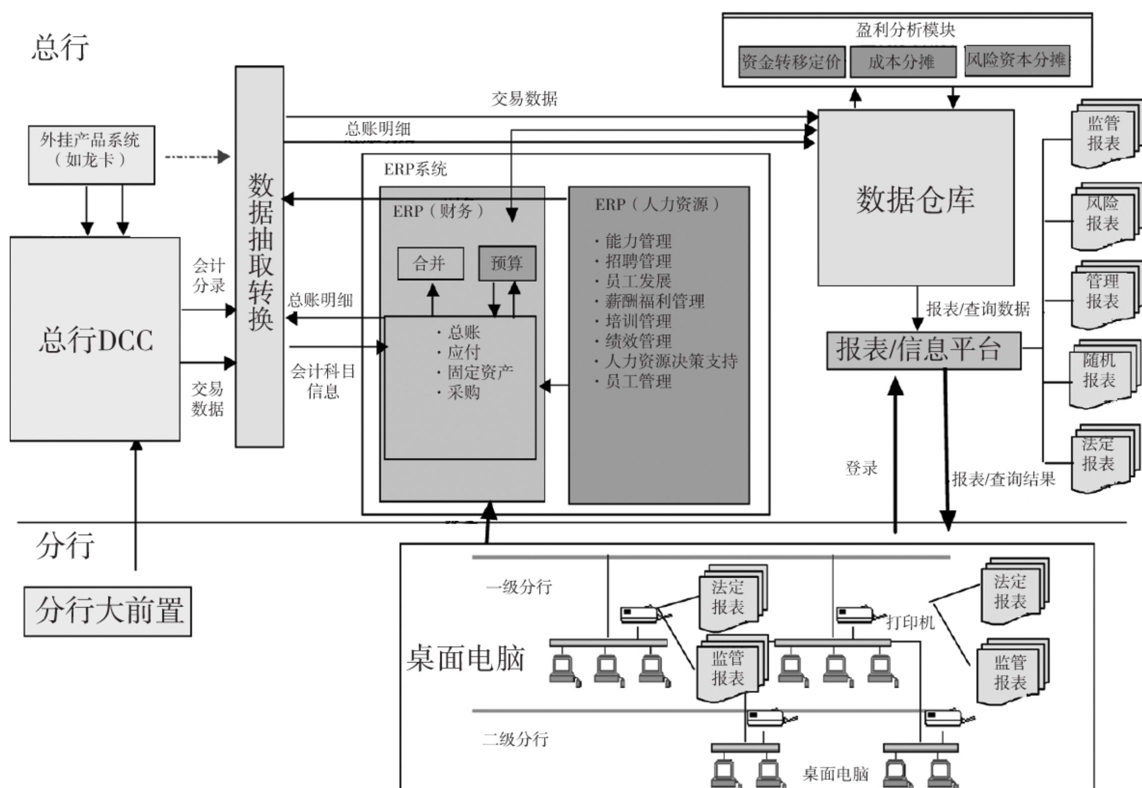


图20.2　建设银行财务管理系统建设总体规划框架图

在图20.2中，业务数据大集中项目（DCC项目）、数据仓库项目（DW&MIS项目）正处于实施阶段，ERP项目正处于实施前的筹备阶段。财务系统的建设包含在ERP项目和数据仓库项目中。

ERP项目、数据仓库项目、DCC项目之间的关系：ERP项目中的总账模块需要通过数据交换池项目的应用获得DCC和建设银行其他产品系统的汇总账务数据，并利用自身功能汇总ERP系统中的经费核算信息后生成全行完整的总账信息，并通过独立的报表平台展示披露；ERP系统、DCC系统同时向数据仓库项目传递符合其进行盈利分析等功能所要求的账务和人力资源、业务信息，用于满足内部管理分析的需要。

第二节　财务管理信息系统的主要功能

一、ERP系统

（一）概述

ERP是英文Enterprise Resources Planning的简称，一般翻译为“企业资源计划”，它是由美国的Gartner Group公司在20世纪90年代初提出，根据Gartner Group的定义：“ERP系统是一个管理信息系统，它通过计算机技术和结构化的方法，优化企业内部价值链。ERP系统是建立在数据、信息和企业内部知识的基础上的。”通俗地说，ERP系统就是指利用先进的IT技术开发的对企业内部人、财、物及信息资源进行集中、统一和实时管理的系统。

ERP系统起源于制造业，在制造业中应用也最为广泛，但由于不同行业内部的人财物管理基本思想、流程和方法具有相似性，因此，目前ERP系统早已打破了只局限在传统制造业的格局，逐渐应用到包括金融业在内的各行各业，从而成为一个通用软件包。从国内外金融企业ERP系统的实施情况来看，该系统为金融企业的集中统一管理、改善流程、提高工作效率，降低成本提供了强有力的保证。

1.满足及时、准确、全面地披露法定财务信息的要求

本章第一节在介绍现代金融企业财务管理信息系统时已提及，ERP系统的总账储存了全企业的账务信息，对于这些数据，ERP系统通过自身提供的一些功能如特殊会计账套的应用等，能够自动完成不同准则（如IAS、美国GAAP等）会计报表的编制。对于要满足不同国

家和地区信息披露要求的跨国金融企业而言，ERP系统既缩短了对外披露报表的编制时间，又提高了报表数据的准确性和完整性。因此，国内外绝大部分的ERP实施案例均与财务信息的披露相关，以海外上市的大型国企为例，中石化、中国电信、中国移动等在股份制改造和上市前无一例外地启动了ERP项目的相关工作，并在路演推介时明确向投资者承诺将通过实施ERP项目建立规范的财务信息披露制度。

2.统一并优化人、财、物管理流程，强化内部控制，降低运营成本

ERP系统一般建议采用集中式的架构，即建立一个全企业集中的数据库和应用服务器，各级分支机构内部资源管理流程统一，系统参数由总部直接维护，全部的系统终端用户利用本地的终端设备通过广域网登录使用ERP系统，这种统一的系统架构为规范流程提供了有效的手段。此外，成熟的ERP系统中由于多年行业实践经验的积累，因此系统内的业务流程代表了行业的先进做法，通过引入系统，对金融企业原有的财与物管理流程进行重整和改造，可以达到有效地控制成本、加强操作风险管理的目的。

3.建立统一的内部资源管理信息平台，确保数据实时准确，信息即时共享，为利润报告体系的建立和决策信息化奠定扎实的数据基础

ERP系统功能十分强大，它所包括的主要功能模块有总账、采购、资产管理、应收/应付等，基本上涵盖了金融企业内部资源管理各方面的业务处理流程。并且，成熟的ERP软件产品和一般的财务软件不同，一般的财务软件只注重账务核算功能，而ERP系统集业务流程处理和账务处理为一体，其内部各功能模块之间集成度极高。举例来说，在ERP系统中输入发票上的采购信息就能自动生成账务信息，取消了输入会计凭证烦琐的过程，几乎完全替代以往传统的手工操作。因此，ERP系统的强大功能以及集中式的数据架构，十分有利于在全行范围内建立一个统一的内部资源管理平台，系统所提供的实时、规

范、标准化的数据也将为现代金融企业的战略规划和资源配置等管理决策建立可靠的数据基础。

（二）ERP软件产品及其功能

按ERP行业内流行的说法，今天的管理决策不再是是否使用ERP的问题，而是何时使用ERP以及选用何种ERP软件包的问题。目前市场上主流的ERP产品由国外三家厂商提供，分别是SAP、Oracle和PeopleSoft，它们功能完善，性能稳定，安全性高，拥有广泛的客户基础和良好的售后服务，能较好地满足国内大型企业包括金融企业的需求，国内已实施或正实施ERP的大型企业基本上都选择了这些主流的高端产品，如中石化、中国移动、光大银行和新华人寿等。但是，主流的ERP产品价格比较昂贵，实施周期较长，成本较高；而国内的ERP厂商主要包括用友、金蝶、浪潮、神州数码、新中大等，它们的产品大多针对中国中小型企业的具体应用，价格相对便宜，实施周期较短，不过也存在不够完善、适应性较差、集成难度比较大等问题。

国外及国内主流的ERP厂商针对不同行业开发的通用ERP软件包一般包含预算编制模块、总账、现金管理、采购（含供应商管理）、应付以及资产管理模块，系统内部各模块之间是无缝集成的，并且由于ERP软件产品中内嵌的业务处理流程均是对业内最佳实践经验的提炼和总结，体现了诸多先进的管理理念，因此在介绍各模块的功能时将不仅介绍系统的实现方式，同时也对其中所体现的管理理念和思想进行详细介绍。

1.预算编制模块

预算的编制是该模块最主要的功能，它与传统的预算编制方式即利用EXCEL表手工编制层层汇总上报不同，ERP预算编制模块借助系统的支持，能够实现对预算的启动、编制、审批、下达的全流程管理，具体功能包括：

（1）对流程操作实行权限控制。例如，可以设定只有负责预算制定的部门员工才有输入预算数据的权限，其他还包括不同机构和部门编制不同预算内容的权限、接收不同预算编制数据的权限等。

（2）通过在系统中预先设定预算数据公式，如产品转移价格、资本分摊、产品相关性等，可以实现编制过程自动化，减少编制人员的工作量，提高数据正确性。

（3）支持多币种的自动转换，通过预先设定的汇率等，可以将以外币核算的预算数额转换为以本位币核算的预算数额。

（4）支持预算余额的自动结转。例如，某个项目本年内剩余的预算，经审批后可自动结转为该项目下年度预算的初始余额。

（5）在系统可保存多套预算版本，帮助金融企业边对比边做计划，通过对这些不同情况的模拟，支持金融企业的决策。

（6）支持滚动预算功能并可自定义滚动预算的周期。预算编制模块除了上述强大的编制功能外，还能通过和ERP系统内部总账模块的集成，将预算编制结果传递给总账模块，实现对采购模块、应付模块的过程监控，如图20.3所示。

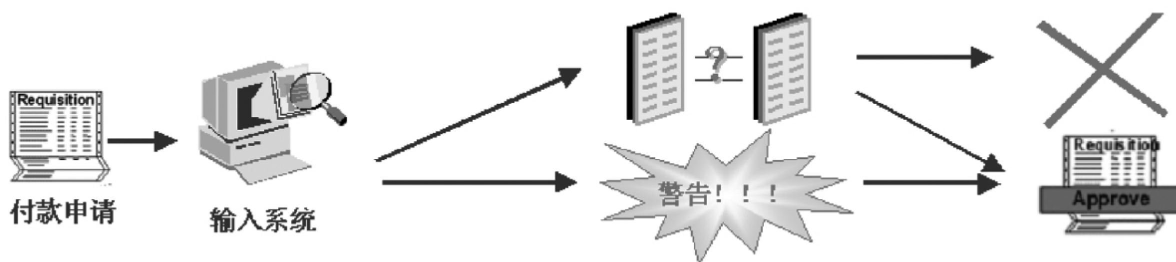


图20.3　对采购模块、应付模块的过程监控

通过预先设置，ERP系统可以针对不同经济业务类型，采用不同的预算控制方式：

（1）单项绝对预算控制，即不允许超预算的经济业务发生，例如资本性支出。

（2）单项警告，总数预算控制，即单项支出超预算时，发出警告但允许业务发生，但当业务单元支出总数超预算时，则拒绝该业务发生，例如业务招待费。

（3）对某些业务不设预算控制，例如对于收入类业务编制预测，但仅做考核，不做控制。预算编制模块能够通过和外部系统之间的接口，传递预算控制信息，为决策分析提供支持，同时接收预算实际执行情况信息，作为预算编制时的历史数据参考。

2.总账模块

总账模块的主要功能有：

（1）负责完成汇总ERP不同子系统和外部系统的财务信息，并支持系统外的交易及事项的账务处理。

（2）生成基本、定制的报表，如资产负债表、损益表、现金流量表等。

（3）通过科目、成本中心和项目等维度的设置，成为预算实时监控的载体。

国际上的一些大型金融企业，一般都采用业界已经成熟的ERP总账模块进行期末账务处理，例如德意志银行、摩根大通集团等。这些金融企业自身的核心业务系统一般也都有总账功能，之所以选择将全企业总账放在ERP中，主要有以下考虑：

①ERP提供多种内置的财务核算功能，满足跨国金融企业对外财务报告和信息披露的要求，以及对资产、税收等财务核算内容进行管

理和调整的要求，而且ERP系统中总账模块与其他模块高度集成。例如，除了前述和预算模块的数据往来外，总账模块同时接收采购、应付/应收、资产管理等模块传递过来的相关信息，自动完成账务处理，提高数据和应用的效率。

（2）便于金融企业的高层管理者、财务核算管理人员及其他财务人员避开细节的业务信息，获取财务管理及内部资源分配所需的信息。

（3）便于从系统上将金融企业的财务管理和核心业务管理分开，使核心业务系统能专注于金融企业的核心业务。当金融企业的财务核算规则、财务报表与信息披露需要调整时，大部分可以直接在ERP中进行调整，或只需要调整业务系统的数据抽取规则，并不影响业务系统的内部处理逻辑，保持业务系统的稳定性。

ERP系统和传统财务管理系统在会计科目的设置思路上存在着极大不同。ERP系统通过会计科目体系的优化及增加多维分析特性，在精简会计科目体系的同时提高了金融企业整体的财务核算和财务分析的效率。系统中所设置的会计科目基本是用于满足财务报表和会计信息披露的需要，它一方面依赖于系统中各业务子系统的建立和完善，为财务系统提供完整的明细数据；另一方面也可将用于管理分析的特征从会计科目体系中分离，利用系统中增设的一些如成本中心、项目等属性字段加以描述，为满足管理层所需的多维分析做好充分的数据准备。举例来说，ERP资产管理模块中对每项固定资产进行管理，因此在总账模块中就不需要对每项资产分配科目；再如，应付供应商的款项也无须逐笔设置明细科目，只需要按借款类别设置，具体每笔借款在应付模块进行管理即可。

在ERP系统中，创建科目的权限统一上收至总部科目管理部门，分支机构及以下单位仅有部分管理属性维护的权限。总部科目维护部门或人员负责在系统设置中创建会计科目表，并在必要时负责其中科

目的调整、冻结和删除的操作等。分支机构科目维护部门及人员负责按照权限规定（利用公司代码等，由总部设置）维护自己使用的会计科目表，例如创建科目的部分管理属性等。具体使用人员则在权限内使用科目（按交易类型或科目属性等）。

3.现金管理模块

现金管理能够对跨国金融企业提供经费现金的多币种管理，并通过现金预测，有效地管理和控制现金流动以保证资产的流动性，提高金融企业的获利能力。ERP系统的现金管理模块提供现金预测工具，通过与总账、应付、采购等模块的无缝集成，自动或手工记录金融企业清单，调节系统事务和金融企业清单，并建立各种杂项活动，如利息和金融企业手续费，当准备进行现金预测时，系统就能迅速收集所需要的现金流入流出的情况，并通过预先定义的现金预测模式（模式中包括现金流入流出的来源、预测阶段、货币类型等参数），自动准确地对经费现金的流向进行分析，做出财务和投资上的决策。另外，现金管理模块对任何货币都可以生成货币预测，即自动将交易货币数转换成预测货币，并通过预测某种货币交易的单独交易源来分析该货币的流向。而且系统一旦生成现金预测后，可以随时审核，生成报告，或者作为电子表格输出，并可以人工更新现金预测数。

4.采购（含供应商管理）、应付模块

采购（含供应商管理）和应付模块涵盖了金融企业从商品或服务采购到对外付款的整个业务处理周期。其中，采购管理的业务范畴包括资本性支出、费用类支出的集中采购和零星采购；应付款管理的业务范畴除了采购发票的处理和对外支付外，还包括供应商的预付账款以及员工借款和费用报销的处理。

（1）采购及应付款管理的首要任务是建立和管理金融企业的采购职能，制定符合全行整体战略发展的采购目标以及与之相配套的采购

策略，主要包括以下几点：

第一，采取集权—分权采购的复合型采购组织结构。一方面，从风险控制角度出发，设置专门的采购部门（独立的部门），在采购中发挥牵头组织、协调控制、主导全局的作用。对于部分专业性强的采购，可由采购部门组织专业人员进行采购，这些人员或来自企业内不同职能部门或来自企业外。另一方面，对采购分类制定集中式/分散式的采购政策，使采购职能在总部层面被部分集权而在各个分部则被部分分权。比如，采购政策与指引（如指定的合格供应商/首选供应商清单，参考价格清单等）由总部集中定义，并在全机构内共享，但是在采购具体执行时允许下级机构保持一些政策、指引内的弹性。

第二，采购计划与预算的有机结合并实现全程预算监控。首先，必须制订符合全企业总体经营战略和业务计划的采购计划，并纳入年度预算的编制中。其次，将采购执行与预算控制相结合，并按照不同采购类别设置采购循环中的预算监控维度，包括单笔采购、成本中心（组）、项目、科目（科目群）以及多个维度的组合，例如科目和项目的组合等。

第三，针对不同采购分类设立适度的采购环节控制点，实现采购流程中控制和效率的兼得，如图20.4所示。

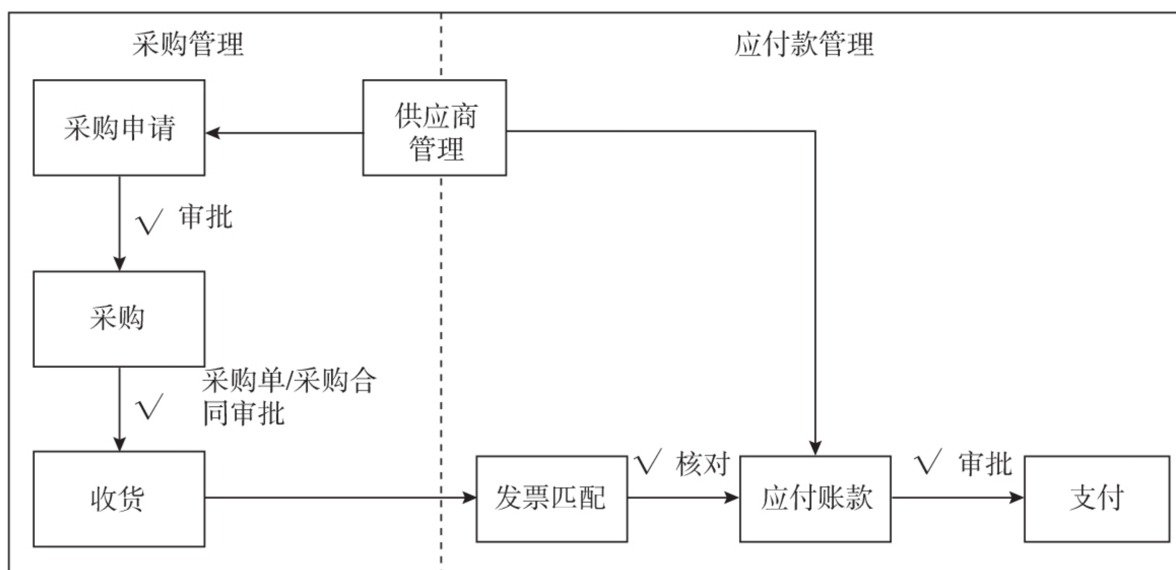


图20.4　采购和应付款的基本流程及其关键控制点

注：图中列示的是采购和应付款典型的基本流程及其关键控制点，其中画对勾部分表示关键控制点，这些控制点包括：请购单的审批，采购单/采购合同的审批，采购单、收货记录或服务完成记录及发票的三维匹配以及付款审批。

国际先进金融企业往往针对不同采购分类进行采购策略的制定与合理优化，通常以采购需求为依据，将采购种类分为资本性支出——固定资产、通用物资、非通用物资和费用，并基于各采购分类在金额比重、采购频率以及复杂程度等方面的不同，决定参与采购的控制单位，确定相适应的采购形式和供应商清单，根据内部管理需求设置流程控制点和预算监控的维度。

（2）采购及应付款管理还包括集中供应商信息管理以及系统有效的供应商评估和持续管理流程。这主要是通过系统的支持，在全企业范围内建立单一的供应商总表/数据库（采购与应付模块共用）进行供应商信息的集中管理，并按采购类别确定最优供应商数量，制定选择供应商的重要指标，对于准入的供应商按采购分类将其划分为战略伙伴型、优先供应型和普通商业型，建立供应商分级制度分别进行管

理。此外，按国际先进金融企业的管理理念，即“合格的供应商队伍不应该总是静态的，而应该是动态的，这样才能引入竞争机制”。因此，需要对供应商进行不断循环的持续评估管理，以促进供应商行为的持续改善。

（3）采购及应付款管理通过集成的信息系统支持采购业务流程及自动账务处理，并支持采购的在线预算监控，对此将按照采购流程中不同的时点进行详细描述。系统中，大多数的采购都需在线创建采购申请并有相应的采购订单，在填写采购申请时，系统按照自动跳出已保存的首选供应商名单信息，帮助采购人员迅速锁定那些符合采购要求的目标供应商，并使用与供应商已达成的贸易条件安排采购，实现了采购信息的集中化管理和充分共享。采购申请在系统中创建并提交审批时，系统会针对不同采购资产/费用预先设定的预算监控维度自动执行检查，对于超出预算额度的采购申请，系统将不允许用户将其发送进入授权审批环节，除非批准该项支出申请并确认追加预算（经过预算调整流程并相应调整ERP系统中的预算额度），或者该项支出申请未得到批准，在系统中取消。资产验收合格录入验收单时，系统会自动生成暂估入账的会计分录，以后收到相应发票录入应付账款时自动反冲该会计分录。发票录入时，系统将自动进行三维匹配（采购订单、发票、验收确认单），三者核对一致方可记账。为提高工作效率，系统也允许设置发票匹配的容差，它可以是绝对金额、百分比或两者的组合，亦可设置为零（即不允许有任何差异）。对于发票匹配过程中出现差异，且差异超出容差范围的发票，系统会自动冻结该发票，无法进行付款操作，必须在查明原因并消除差异或由有权限的人员手工释放该笔发票后，才能进行付款处理。

5.资产管理模块

资产管理的对象包括固定资产、在建工程、无形资产/待摊费用、低值易耗品。资产管理模块对资产由采购至报废的整个生命周期提供

完全支持，能够实现对资产购入、保管和领用、调拨及部门间的转移、折旧及摊销、处置和报废等的全流程管理。

（1）资产管理能够实现实物与账务的集成管理。系统中资产管理模块与采购/应付模块、总账模块的数据是相集成的，在资产模块中建立在建过程类别和工程记录，统一在系统中集中核算工程的明细成本，并自动更新总账，减少数据的重复录入。系统还能够支持在建工程自动结转固定资产，自动结转的同时进行资产记录和会计账务的结转。此外，任何资产价值变动的业务处理都会自动更新总账模块，减少了会计核算人员手工记账的工作量，也避免了与实物管理部门进行人工数据核对的大量工作。同时，系统还能按所属成本中心自动归集折旧费用。资产模块的集成性如图20.5所示。

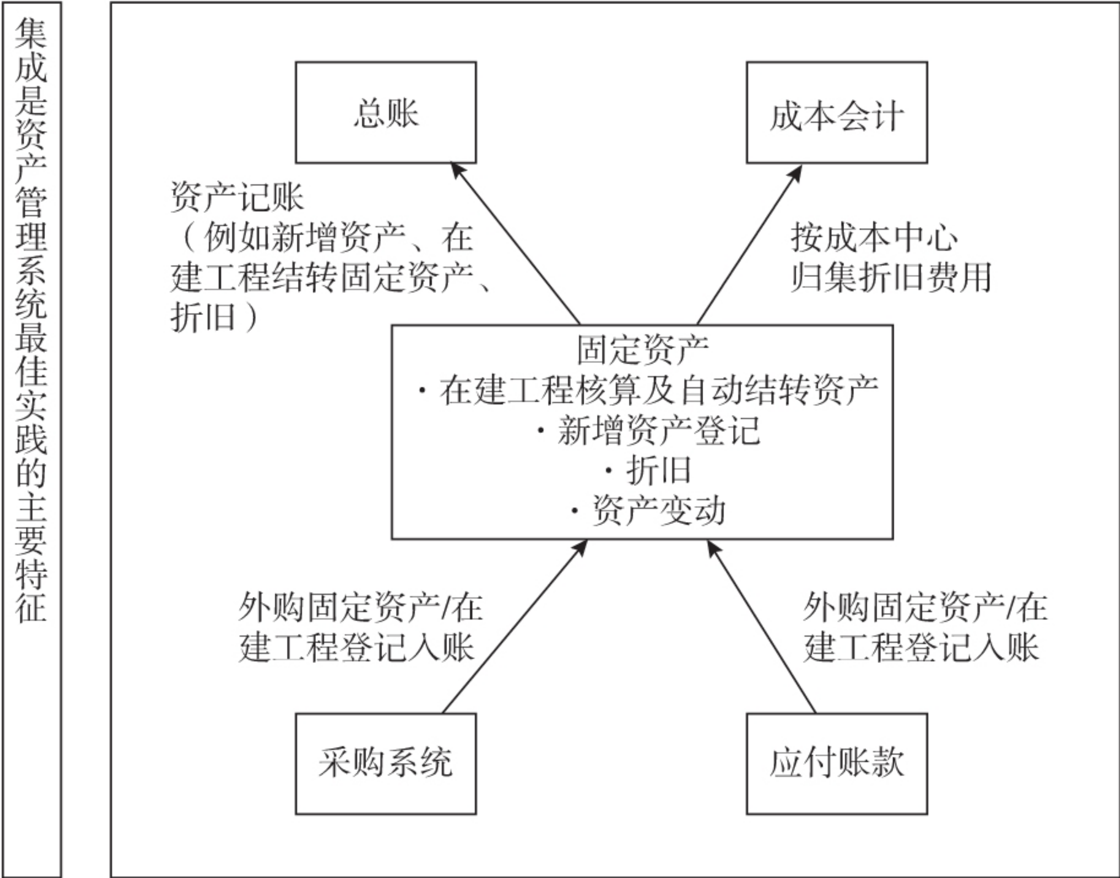


图20.5　资产模块集成图

（2）系统灵活支持折旧处理及费用在成本中心的归集和分摊。先进的ERP系统允许针对同一个资产设置不同的折旧计算方法和折旧率，同时满足基于不同会计准则的会计核算和纳税管理的需求，减少核算人员手工计算调整折旧的工作量，并能针对不同资产类别，选择不同折旧率和折旧方法通过系统自动试算折旧，估算出折旧对财务状况的影响，为预算编制或其他业务需求提供信息支持。对于所计提的折旧费用最终也将归集到实际使用该资产的成本中心，归集的方式分为直接归集和期末的分摊。另外，系统也能够支持资产成本中心的改变和相应的折旧费用归集，并能在系统中保留资产变动的相关历史记录。

（3）低值易耗品管理采取实物库存管理和会计核算相结合的方法。一方面，加强了对低值易耗品的实物控制，有助于采购部门更好地计划和安排物资的购置，避免过量采购所造成的大量库存；另一方面，也确保了会计核算上记入当期费用的合理性，并能够按照实际使用的部门归集费用，便于日后按成本中心的费用进行预算控制和考核。

二、MIS系统

MIS系统是英文Management Information System的简称，一般翻译为“管理信息系统”，在这里我们将其作为智能分析型财务管理信息系统的代称。就传统的管理信息系统而言，多以数据库技术为基础进行分析处理并提供决策支持，而MIS系统则以数据仓库为基础对数据进行多维分析，并为金融企业管理提供决策信息支持。因此，有必要厘清数据仓库与数据库的区别。

数据仓库由美国的数据仓库之父W.H.Inmon在20世纪90年代初提出，根据其在里程碑式的著作《建立数据仓库》中的定义，数据仓

库“是支持管理决策过程的、面向主题的、集成的、随时间而变的、持久的数据集合”。一般说来，数据仓库是一种面向数据应用的数据管理技术，它提供了集成化的、历史化的数据管理功能，支持综合性的数据分析，特别是战略分析。

数据仓库和传统的数据库有着本质的不同，主要体现在以下两点：

（一）数据仓库支持数据分析处理，数据库支持数据事务处理

数据仓库和数据库同为数据管理手段，是在数据库的基础上发展起来的。传统的数据库技术是以单一的数据资源，即数据库为中心，进行从事务处理（即操作性处理）、批处理到决策分析的各种类型的数据处理工作。然而，事务处理和分析处理作为两种不同的数据处理方式，无论是在数据要求还是在处理性能等方面，都存在极大的差异。举例来说，事务处理作为对数据库联机的日常操作，通常是对一个或一组记录的查询和修改，主要是为企业的特定应用服务，人们关心的是响应时间、数据的安全性和完整性，系统操作时频率高但每次操作的时间短；分析处理则用于企业管理人员的决策分析，系统操作时每次时间长，消耗大量的系统资源。对于上述数据处理的巨大差异，在以单一方式组织数据的数据库中根本得不到反映，因此，尽管数据库技术一直力图使自己能胜任从事务处理、批处理到分析处理的各种类型的信息处理任务，并且在事务处理方面的应用获得了巨大的成功，但它对分析处理的支持却不能令人满意，特别是当以业务处理为主的联机事务处理应用与以分析处理为主的决策和应用共存于同一个数据库系统时，两种类型的处理发生了明显的冲突。人们也逐渐认识到，事务处理和分析处理具有极不相同的性质，直接使用事务处理环境来支持决策和应用是行不通的，必须把分析型数据从事务处理环境中提取出来，按照决策支持信息处理的需要进行重新组织，建立单

独的分析处理环境。数据仓库正是为了构建这种新的分析处理环境而出现的一种数据存储和组织技术。

（二）数据仓库提供面向主题的、集成的数据，数据库提供的数据分散且标准不一致

对于金融企业或其他企业的管理决策分析来说，相关数据收集得越完整，得到的结果就越可靠，但基于传统数据库技术下的事务处理应用极为分散，其目的仅限于满足业务处理的自动化，一般也只提供与本部门业务有关的当前数据，对整个企业范围内的集成应用考虑得很少。举例来说，目前国内大多数金融企业的事务处理系统，如资产管理系统、经费核算系统、信贷管理系统等，一般都是为满足部门某种业务需要而建立，系统之间几乎都是独立的，存在数据重复储存、数据标准不一致等诸多问题。建立在这种事务处理环境基础上的传统管理信息系统，每做一次分析时，都必须从上述事务型数据库中抽取纷杂的数据进行清理和转换集成，导致了极低的处理效率。因此，管理决策对数据集成的迫切需要可能是数据仓库技术出现的最重要动因。数据仓库不是数据的简单堆积，而是通过数据标准的统一和数据的集中管理，将从大量的事务型数据库中抽取出来的分散数据经过统一、综合和归类后形成不同主题的分析性数据，并分别进行存放以供决策分析之用。数据仓库实现了跨部门、跨业务、跨时间、跨信息平台的信息集成，提高了整体数据的可信性，以数据仓库为基础进行分析时能使分析人员排除不必要的大量细节数据的干扰，将注意力集中于有用的信息上，提高分析的效率和分析的准确度。

在现代金融企业信息技术体系中，数据仓库是集中数据管理系统的关键部件，建立在数据仓库基础上的管理信息系统则是现代金融企业得以稳步持续发展的推动力量。新型管理信息系统基于数据仓库技术的支持，针对金融企业管理的关键主题，如资产负债管理、客户关系管理、企业风险管理和财务/绩效管理等，对集中的金融企业业务数

据和其他数据进行综合分析、处理和应用，使金融企业管理从粗放的感性决策提高到基于量化分析的科学决策。

MIS系统作为新型管理信息系统在财务方面的具体应用，将主要提供以下功能支持：

（1）对预先定义好的平衡计分卡中的业绩考核指标，如经济增加值指标、风险调整资本回报率指标等，通过从数据仓库中抽取相关主题的数据进行计算和分析，将其结果用来支持全企业范围内的绩效考核及资源配置。

（2）从数据仓库中提取预算数据和预算实际执行情况数据，通过对比分析以及趋势分析的运算，提高执行跟踪、差异分析及计划调整的能力，使财务资源的配置与金融企业总体战略更加紧密配合。

（3）通过管理会计方法的定义和运用，进行金融企业成本、盈利能力分析和管理上所需要的成本和收入分摊的计算，诸如资金转移定价法、成本分摊、活动量成本法、资本分摊等。

（4）借助系统提供的分析工具，从客户、产品、机构、渠道等多个维度进行盈利性分析，为投资决策，产品、渠道进入和退出决策，产品和服务的定价等提供决策信息支持。

第三节　财务管理信息系统的实施

财务管理信息系统的实施是一个高风险、高投入项目，成功与否受到诸多因素的影响，从系统选型到上线实施的整个过程都存在着种种风险，因此对风险要有充分认识，并推动建立一套行之有效的风险管理机制，从而提高系统的实施成功率，最终提高金融企业的管理水平。

归纳而言，财务管理信息系统在具体实施过程中的风险主要表现为软件风险、实施风险和转变风险。

一、软件风险

软件风险主要包括软件功能风险和软件选型风险。

软件功能风险，即软件本身可能存在各种功能不足或潜在的软件缺陷，主要包括：软件功能与金融企业需求的满足程度，系统的集成性，软件的成熟性和稳定性以及对中文界面和数据的支持程度等。目前，国内市场上的财务管理信息系统主要有两大类：由国外软件厂商开发的系统和由国内软件厂商开发的系统。国外软件在发达国家已经历了一个较长的开发和使用阶段，因而在软件功能对金融企业需求的满足程度、系统的集成性、软件的成熟性和稳定性上表现比较理想；而国内软件一般都是从财务核算软件开发提升而来，在符合国内会计制度上具有一定优势，但在除财务核算以外的金融企业财务数据加工分析等很多方面尚处于开发及试运行中。在对汉字的支持上，国内软

件体现出一定的优势，而国外软件经过汉化处理，也渐渐能满足金融企业日常的使用需要。

软件选型风险，即面对中国市场上林林总总的软件产品，金融企业在选择软件时可能遇到的风险，主要包括：金融企业是否清晰明确地定义了自身的需求和期望；金融企业如何综合评估软件功能、价格、软件商的技术支持能力等；金融企业如何将自身需求与软件系统进行匹配，从而选择最适合自己的软件；金融企业中的哪个部门和人员对软件做出评估选择。在实际选择软件时，往往有很多用户没能充分意识到上述风险，从而影响到最终系统实施的成败。以ERP系统实施为例，国内一些大型国企在提出要求实施ERP系统时，对自己的要求不明确，因此在项目选择上更多的是听取系统提供商营销人员的宣传；同时在软件选择过程中往往仅由技术主管和技术人员负责，缺乏实际业务人员和高级管理人员的参与，原因往往是“反正这是目前世界上最先进的软件，选择不会有太大的差错……”，导致选出的软件在日常业务中不一定适合企业的实际需要。因此，金融企业在选择软件时，必须明确清楚地界定自身的业务目标和实施期望，由技术人员、管理人员和业务人员共同参与软件选型过程，从系统使用部门的业务需求出发，综合评估软件功能、价格和软件商的技术支持能力等各个方面，从而使得最终选择的软件与金融企业自身的实际需求能够很好地进行匹配。

二、实施风险

实施风险，即金融企业在实施系统的过程中可能遇到的各种风险，主要包括：实施队伍的组织、项目时间和进度的控制、实施成本的控制，以及实施质量的控制、实施结果的评价。

（一）实施队伍的组织

实施队伍和实施人员对于系统的成功实施至关重要。从财务管理信息系统已有的实施经验来看，无论是将系统实施完全外包给软件供应商或系统集成商，还是完全由金融企业内部技术人员单独进行项目实施，都会增加系统实施的风险。因为如果没有金融企业内部人员的参与，软件供应商或系统集成商将无法深刻了解金融企业的业务和操作流程，从而难以根据金融企业的实际需要进行系统实施；反之，金融企业内部的技术人员由于缺乏对软件的深入了解和项目实施经验，在推动和控制整个项目的进展上也将存在困难。因此，由具有丰富系统项目实施和流程管理经验的咨询人员与金融企业内部的管理人员、业务人员以及技术人员一起组成项目实施小组，共同进行项目实施工作，一方面，可以提高系统实施的成功率，缩短实施周期，减少实施风险；另一方面，咨询人员能将软件系统知识和项目实施经验传授给金融企业用户，使用户能够通过一个项目的实施，经历“了解——接受——拥有”的过程，最终实现金融企业自身持续改善的目的。另外，金融企业内部实施人员应保持稳定性，因为如果人员经常变动，不能专职稳定地参与项目的实施工作，将直接影响到咨询人员知识和经验的传授，极有可能造成系统上线后，由于缺乏咨询顾问的支持，用户自己不会维护使用的尴尬局面。

（二）项目时间和进度控制

财务管理信息系统的实施时间一般较长，许多实施项目缺乏明确的实施计划和阶段性目标，造成项目最终半途而废或系统上线时间严重延误。因此，在项目实施一开始就应制订明确可行的实施计划，并建立实施过程中里程碑式的目标，进行项目管理、控制项目进度，从而确保整个实施过程能够按照预计的时间表进行。

（三）实施成本控制

财务管理信息系统的实施成本通常包括：硬件费用、软件使用许可费用和软件培训费用、实施咨询费用及维护费用等。以ERP系统实

施为例，根据国外成熟经验，一般实施咨询费用是软件使用许可费用的1.5～2倍。对此，国外企业已经普遍意识到咨询顾问在ERP系统实施过程中不可替代的作用，但国内不少已经实施ERP系统的企业尚未认识到这一点，在系统实施过程中遇到种种困难，甚至最终不能成功实施。另外，系统实施时，由于没有按照项目进度计划进行，造成时间的延误和实施成本上升，即使最终系统上线，也不符合时间和预算的要求，客观上造成了实施的不成功。因此，金融企业在系统实施过程中，应当充分重视咨询顾问的作用，合理分配实施费用，并能结合项目进度和时间安排，将实施成本严格控制在计划之内。

（四）实施质量的控制和实施结果的评价

除了对项目实施需要进行时间和成本的控制，对实施的质量和最终实施的结果也需要做出评价。如果在系统实施之初没有制定实施目标，在实施过程中未能随时控制实施质量，在实施完成时不知道如何进行实施成败的评估，就会造成“为上系统而上系统”、“系统上线就算成功”，这些都将对金融企业的持续健康发展埋下危险的种子。

三、转变风险

（一）管理观念的转变

财务管理信息系统的实施是一个管理变革项目，并非仅仅是一个IT项目，而且财务管理信息系统一般较为复杂，在实施过程中涉及部门很多，许多实施工作都需要各部门的协作才能完成，因此，“一把手”对项目的高度重视和积极参与，将有效避免部门间的扯皮现象，而且还能有力地推动管理观念的转变，保证系统成功实施。

管理观念的转变还体现在系统实施过程中对金融企业原有的管理思想的调整上。财务管理信息系统实施带来的不仅仅是一套软件，更重要的是带来了整套先进的管理思想，只有深刻理解、全面消化吸收了新的管理思想，并结合金融企业实际情况加以运用，才能充分发挥系统带来的效益。因此，在实施过程中金融企业各级管理人员和业务人员转变管理思想是一个必不可缺的痛苦过程。顺利转变管理思想，从某种意义上而言，是财务管理信息系统成功实施的最关键因素。

（二）组织架构的调整

为适应系统带来的改变，金融企业必须在组织架构和部门职责上做相应的调整。因此，实施系统往往需要同时进行金融企业流程重组和改善的工作。在流程改组中，会涉及部门职能的重新划分、岗位职责的调整、业务流程的改变、权力利益的重新分配等复杂因素，如果不能妥当地处理这些问题，将会给金融企业带来不稳定因素。

（三）业绩考评体系的转变

组织架构和业务流程进行调整后，必须对金融企业的业绩考评体系也做出相应的调整，以适应新的岗位职责和业务要求。因此，能否顺利地将原有的业绩考评体系转变到适应新系统的业绩考评体系，将是对金融企业的一个考验。

以下总结了几条目前国内企业实施财务管理信息系统失败的主要原因，作为对前述系统实施风险的补充：

1.企业不能清晰、明确地定义自己的需求。

2.在选择系统时，以技术人员为主进行选择而不是以管理人员为主；主要考虑技术适用性而不是管理适用性；只注重系统可能带来的效益而忽视了实施系统存在的风险。

3.实施系统时尚未认识到专业咨询顾问带来的巨大价值和帮助。

4.项目实施过程中高级管理人员的参与远远不够，项目小组的成员以技术人员为主而不是相关的管理人员和业务人员。

5.对实施过程中的组织架构和业务流程的转变缺乏准备。

6.用户过多地以现行的流程评估系统，对商品化的软件提出过多不切实际的客户化修改要求。

总而言之，金融企业实施财务管理信息系统是效益与风险并存，只有正确认识风险，控制风险，进而降低风险，才能成功实施财务管理信息系统，充分享受财务管理信息系统给金融企业带来的巨大效益。

第二十一章　财务信息的披露

随着我国金融企业改革的不断深入，金融企业的上市进程不断加快，人们今后将更加注重金融企业是否具备有效的内部控制机制、风险控制机制、贷款审批机制，以及股东大会、董事会的作用。但是所有这些判断的前提，是上市金融企业必须及时提供准确的信息。这对习惯于关起门来说话的中国金融企业来讲，的确是一个大考验。金融企业目前所面临的一个关键问题，是如何保证信息披露的准确性，做到充分揭示风险，消除风险隐患，增强信息披露的透明度，以切实保护普通投资者的利益。

本章着眼于当前上市金融企业的信息披露现状，结合国内外有关规定和国际标准，探讨、分析了其面临的信息披露问题。全章共分四节，第一节着重分析信息披露对于股份制金融企业的必要性以及现实意义；第二节分别阐述国内外不同监管部门对于股份制金融企业信息披露的规章制度；第三节详细介绍建设银行信息披露的内容，综合分析国内金融企业信息披露标准和国际标准的差距；第四节就金融企业管理者如何把握信息披露的“透明度”和如何建立良好的信息披露制度提出了几点建议。

第一节　信息披露的必要性及现实意义

一、赢得投资者的信任与支持，符合有关规章制度

中央金融企业通过银监会行使监管职能，维护金融体系的稳定，以防止金融企业挤兑所导致的不稳定性和周期性的金融危机。中国人民银行在2002年出台了针对金融企业信息披露的规章制度，要求金融企业应遵循真实性、准确性、完整性和可比性的原则来披露信息，充分揭示金融企业的经营质量、效率、状况和经营风险，这样做一方面能够有效维护存款人和相关利益人的合法权益，另一方面能够及时、准确地发现业内潜在危机，建立敏感的预警系统，做到有效的监管和控制，以确保中国金融市场的稳定发展。

由于金融企业的行业特殊性，其风险因素比较分散，本身具有高负债特点，对政策环境和其他行业变化的敏感度较高，投资者对金融企业的信息披露要求更完整、更深入。证券市场的监管部门为了确保所有投资者能拥有及时平等的机会获取全方位的经营管理信息，有效评估投资风险，对金融企业信息披露的内容和格式进行了比较缜密的规范和约束。

此外，实证研究表明，加强信息披露，提高透明度，将有助于企业的真实价值被市场发现和认可。特别是一些经营业绩超过行业平均水平的金融企业，在充分的信息披露过程中，可以通过展现自己的实力以及良好的经营业绩，吸引更多的存款人和投资者，保证金融企业的持续发展。同时，如果金融企业能如实披露其经营管理中有待改善

的环节，并与投资者沟通目前针对不足之处所采取的改革和所取得的进步，通过呈现中长期规划和战略方针，给公众一个诚实、客观、不断进取的形象，建立公众对金融企业实现其目标的信心，将会最终取得投资者的信任和长期支持。

二、激励金融企业内部管理的系统化和科学化

公开有效的信息披露将金融企业置于市场的监督之下，市场参与者只要具备经济知识，就能够在了解金融企业状况的基础上做出理性的判断，从而避免交易前的逆向选择和交易后的道德风险。充分的信息披露相当于为金融企业建立了预防及早期预警机制，可以使各个市场参与者发挥有力的监督作用，并通过对金融企业公布的信息所反映出来的经营状况进行评估，并做出相应的反应，形成强大的市场压力，使金融企业管理层不断提高其经营水平和经营绩效。

因此，加大金融企业信息披露的力度，达到信息的高度透明化，不仅有利于金融企业及时处置不良资产、盘活存量、优化增量，不断完善财务管理体系，增强内部管理流程的规范性；而且能驱使金融企业增强防范、规避、控制和化解运行风险的能力。同时，通过管理层、股东和社会公众的外部监督，调整内部机构向更有效科学的方向发展，促进金融企业规范、有序、高效、稳健运作，并最终全面提高金融企业的竞争力，在活跃的金融市场中立于不败之地。

第二节　监管部门对信息披露的要求

一、中国人民银行对金融企业信息披露的要求

中国人民银行为加强金融企业的市场约束，有效维护存款人和相关利益人的合法权益，于2002年5月发布了《信息披露暂行办法》，以规范金融企业披露信息行为。

《信息披露暂行办法》规定，资产总额不低于10亿元人民币及存款余额不低于5亿元人民币的金融企业应披露有关其财务状况、各类风险管理状况、公司治理、年度重大事项等信息。

（一）财务状况信息

要求披露除资产负债表、利润表（损益表）、所有者权益变动表以外，金融企业还应说明：

1.重要会计政策和计价原则，包括：贷款的种类和范围划分方法，投资核算方法，计提各项资产减值准备的范围和方法，收入确认原则和方法，衍生金融工具的计价方法，外币业务和报表折算方法，合并会计报表的编制方法，固定资产计价和折旧方法，无形资产计价及摊销政策，长期待摊费用的摊销政策，所得税的会计处理方法等。

2.交易金额在3000万元以上或占金融企业净资产总额1%以上的关联方交易以及会计报表中重要项目的明细资料，包括：同业拆放、存放款项以及同业拆入款项，投资的期初数、期末数，金融企业承兑汇

票、对外担保、融资保函、非融资保函、贷款承诺、开出即期信用证、开出远期信用证、金融期货、金融期权等表外项目，包含上述项目的年末余额及其他具体情况。

3.按信用贷款、保证贷款、抵押贷款、质押贷款分别披露贷款的期初数、期末数。

4.不良贷款的期初数、期末数，贷款损失准备的期初数、本期计提数、本期转回数、本期核销数、期末数，一般准备、专项准备和特种准备应分别披露。

5.金融企业应披露资本充足状况，包括风险资产总额、资本净额的数量和结构、核心资本充足率、资本充足率。

6.对本企业经营的基本情况、利润实现和分配情况，以及对本企业财务状况、经营成果有重大影响的其他事项进行说明。

（二）各类风险和风险管理情况

《信息披露暂行办法》规定，金融企业应披露有关信用风险状况及管理控制的政策方法，流动性风险状况及管理策略，市场风险状况及管理策略，操作风险状况及管理策略，并对本行内部控制制度的完整性、合理性和有效性做出说明。如有其他可能对本行造成严重不利影响的风险因素，也应加以说明。

（三）金融企业应披露有关公司治理方面的信息

有关公司治理方面的信息包括：年度内召开股东大会情况，董事会的构成及其工作情况，监事会的构成及其工作情况，高级管理层成员构成及其基本情况，金融企业部门与分支机构设置情况。

（四）金融企业应披露本行年度重要事项

本行年度重要事项至少应包括：最大十名股东名称及报告期内变动情况，增加或减少注册资本、分立合并事项，其他有必要让公众了解的重要信息。

另外，中国人民银行对金融企业信息披露的管理也做出了相关规定，要求金融企业应确保股东及相关利益人能及时获取年度报告、确保公众能方便、及时地查阅。金融企业的董事会、行长（单位主要负责人）应当保证所披露的信息真实、准确、完整，并就其保证承担相应的法律责任。

二、中国银监会对金融企业信息披露的要求

为加强金融企业的市场约束，规范金融企业的信息披露行为，有效维护存款人和其他客户的合法权益，促进金融企业安全、稳健、高效运行，依据《中华人民共和国银行业监督管理法》、《中华人民共和国银行法》等法律法规，银监会于2007年7月3日出台了《信息披露办法》（以下简称《办法》）。《办法》要求，在信息披露的内容方面，金融企业应按规定披露财务会计报告、各类风险管理状况、公司治理、年度重大事项等信息。其中，财务会计报告由会计报表、会计报表附注和财务情况说明书组成。会计报表应包括：资产负债表、利润表（损益表）、现金流量表、所有者权益变动表及其他有关附表。

《办法》强调，金融企业应在会计报表附注中披露资本充足状况，包括风险资产总额、资本净额的数量和结构、核心资本充足率、资本充足率。此外，金融企业的各类风险和风险管理情况也被要求披露。

对于外资金融企业的披露要求，《办法》明确，外国金融企业分支机构的信息由主报告企业汇总后披露。外国金融企业分支机构无须

披露本办法规定的仅适用于法人机构的信息。外国金融企业分支机构应将其总部所披露信息摘要译成中文后披露。

《办法》同时要求，金融企业应将信息披露的内容以中文编制成年度报告，于每个会计年度终了后的4个月内披露。因特殊原因不能按时披露的，应至少提前15日向中国银行业监督管理委员会申请延迟。披露的年度财务会计报告须经具有相应资质的会计师事务所审计。金融企业应披露会计师事务所出具的审计报告。资产规模少于10亿元人民币的农村信用社可不经会计师事务所审计。

三、中国证监会对上市金融企业信息披露的要求

中国证监会分别于2000年11月2日和2000年12月21日发布《公开发行证券公司信息披露编报规则第2号——金融企业财务报表附注特别规定》和《公开发行证券公司信息披露编报规则第7号——金融企业年度报告内容与格式特别规定》，对上市金融企业的信息披露予以特别规范。

（一）与中国人民银行的相关规定比较，证监会对上市金融企业财务信息披露的内容和格式有更细致的要求

1.上市金融企业应按性质（如国债、金融债券回购）披露回售证券，说明回售证券的计价方法和收益确认方法。

2.有关贷款的披露，除了按中国人民银行规定的要将贷款分为信用贷款、保证贷款、抵押贷款和质押贷款之外，还要求按贷款期限分别披露1～3年和3年以上的各类贷款，并且要明确各类贷款中的逾期贷款、呆滞贷款和呆账贷款的期初数和期末数，其中呆滞贷款要求按期

限分别披露1～2年、2～3年和3年以上。同时，对于贷款披露的格式，证监会规定金融企业应按行业分类和地区分类披露贷款情况。

3.对于披露呆账准备情况，还要求说明特别准备认定的依据；对本期计提呆账准备的比例或金额较大的，或某些金额较大且逾期账龄较长的款项不计提或计提呆账准备比例较低的，以及前年度计提呆账准备的比例或金额较大的款项在本期全额或部分收回的，应说明缘由；对于已批准核销呆账的款项金额较大，应说明其性质和金额。

4.证监会对金融企业披露资产流动性情况的格式也有特殊规定，要求将流动资产和负债的各项按期限分别披露3个月内、3个月至1年、1至5年、5年以上的总额。同时，明确流动资产应包括：现金、存放中央银行及存放同业、贷款、拆放、债券投资和其他资产；负债应包括：存款、同业存放、其他负债，以及表外头寸流动性。

（二）证监会对股份制金融企业年度报告内容与格式的规定

证监会对股份制金融企业年度报告内容与格式的规定也与人民银行所规定的大体相似，只特别要求金融企业应披露截至报告期末前三年年末的财务数据与年均财务指标，除资本充足率外，还包括：贷款质量比例、存贷款比例、短期资产流动性比例、拆借资金比例、中长期贷款比例、国际商业借款比例、利息回收率等。

金融企业董事会还应在其报告中明确年末贷款的“五级”分类情况，各级贷款呆账准备金的计提比例；年末列前十名的客户贷款额占贷款总额的比例；年末占贷款总额比例超过20%（含20%）的贴息贷款的金额及其重要构成；年末所持金额重大的政府债券的有关情况；本年主要存款类别按月度计算的年均余额及年均存款利率。

（三）金融企业的审计要求

金融企业应聘请有金融企业审计经验的、具有执行证券期货相关业务资格的会计师事务所，按中国独立审计准则对其依据中国会计和信息披露准则与制度编制的法定财务报告进行审计。此外，应增加审计内容，聘请获中国证监会和财政部特别许可的国际会计师事务所，按国际通行的审计准则，对其按国际通行的会计和信息披露准则编制的补充财务报告进行审计。

金融企业还应委托所聘请的会计师事务所对其内部控制制度，尤其是风险管理系统的完整性、合理性与有效性进行评价，提出改进建议，并出具评价报告。评价报告随年度报告一并报送中国证监会和证券交易所。

四、国际上对股份制金融企业信息披露的要求

实施金融企业信息披露制度是国际上金融企业监管的惯例。近年来，巴塞尔委员会（BCBS）发布了《提高金融企业透明度》、《披露信贷风险的最佳做法》、《巴塞尔协议Ⅱ》等文件，对金融企业信息披露的主要内容、质量要求和方式进行了规范。要求所披露的信息具有及时性（披露频率）、可比性、相关性（有用性）、重要性和全面性的特征，包括金融企业经营成果、财务状况、会计政策、公司治理、资本充足率与风险暴露、收益，既强调定性信息的披露，也突出定量信息的均衡。

巴塞尔委员会提出的关于金融企业信息披露的具体建议，主要涉及资本结构、风险暴露和资本充足衡量三个方面：

在资本结构方面，要求金融企业应当在每年或者在可能或合适的情况下更频繁地公开披露关于资本结构、资本构成、资本工具的期限

和条件等信息；要求金融企业应当披露关于其资产与负债价值评估、呆账准备和收入确认的会计原则方面信息。

在风险暴露方面，要求金融企业应披露其风险暴露和风险管理策略方面的定性和定量信息，并将风险由原来的信贷风险进一步扩展到包括信贷风险、市场风险、操作风险、法律风险和其他风险在内的全面风险。

在资本充足率方面，要求金融企业应至少每年公开披露其在统一基础上的资本充足方面的资本比率和相关信息，并要求金融企业应披露按照《巴塞尔协议》中建议的计算方法得出的风险暴露情况；要求金融企业应对影响其资本充足的因素进行分析；鼓励金融企业披露其根据经营活动分配经济资本的结构和过程。

目前，世界上许多国家和地区都已建立了金融企业信息披露制度。美国货币监理署（The Office of the Comptroller of the Currency，简称OCC）于1987年发布了第12号联邦管理条例（12CFR），对美国的国民金融企业、外国金融企业在美分支机构的信息披露提出了法定最低要求。该条例要求金融企业须披露财务报告、审计报告、风险管理、重要经营管理活动、货币监理署对其采取的强制监管措施等信息。该条例还要求金融企业须于每年的3月31日之前将披露内容编制成年度披露报告，以便于投资人、存款人和相关利益人能及时获取。此外，美国证券交易委员会（U.S.Securities and Exchange Commission，简称SEC）对上市公司的信息披露也有很严格的规定，要求上市公司不仅要向股东提供年度报告，还要准备季度和期中报告，其中后者主要是要提交给委员会或联邦监管当局以供参审。

我国香港特别行政区金融管理局也对本地注册金融企业和海外注册金融企业在香港分支机构的信息披露分别制定了强制性和非强制性的规定，要求披露的内容与美国货币监理署基本一致，并要求金融企

业在报刊上发出中英文新闻稿，公布其年度账目及补充财务资料的部分内容。

第三节　现代股份制金融企业信息披露的内容——以中国建设银行为例

一、对外报告

（一）年度报告

年度报告是股份制金融企业向社会公众进行持续性信息披露的主要组成部分，与其他定期的对外披露报告比较起来，它所包括的有关金融企业经营管理方面的信息应是最全面的。

1.建设银行年度报告的内容

建设银行的年度报告是由总行资产负债管理部负责编制的，包括九个部分：财务概要、行长致辞、公司信息、公司治理、财务评述、业务回顾、风险管理、财务报表和境内外机构网络；提供了有关本行财务状况，经营状况和管理状况等方面的信息以及经独立会计师事务所审计过的完整财务报表。

首先，财务概要对建设银行的关键财务数据和财务指标进行了五年的比较，包括关于经营成果和资产负债项目的数据和一些重要指标，如资本利润率、资产利润率、资本增值率、存贷比、流动性比率和成本收入比。

其次，行长致辞、公司信息和公司治理这三个部分简要介绍了公司内部架构、高级管理层的权利与责任，以及建设银行中长期所要关注的战略性关键要素，包括构建全面风险管理体系、推进体制变革和

经营机制转换、以客户为中心提供优质服务、加速处置不良贷款和全面提升科技应用水平。

再次，财务评述部分概述了利润表和资产负债表中一些关键项目在最新一年的增减情况及其主要原因，包括：利润表中的利息收入净值、非利息收入净值、呆账准备金支出、经营费用和非常损益项目净值；资产负债表中的贷款、投资和买入返售债券、活期和定期存款以及资本充足率。

业务回顾部分分别评析了各业务主线去年的发展状况以及与国内同行相比的强弱势要点，涉及公司业务、机构业务、国际业务、个人银行业务、房地产金融业务、中间业务、资金业务和电子银行业务。这部分还对建设银行的信息技术发展、人力资源管理和支持公益事业方面有一定的阐述，同时也简单介绍了几个主要附属子公司及联营公司的情况，包括建新公司、中国投资咨询公司和中国国际金融有限公司。

风险管理部分首先介绍了行内有关风险控制的目标、政策、管理模式，以及内部风控机构组成和职责分工，包括风险与内控管理委员会、风险管理部和信贷审批部等。然后综合分析了建设银行目前所面临的信用风险、市场风险、流动性风险和操作风险及其管理控制情况，尤其是在描述信用风险管理状况时，涉及有关信用风险战略政策和管理实践、信贷资产风险分类的程序和方法、贷款组合、贷款质量和资产保全等多方面的信息。

最后，在整个年度报告中所占比重最大的（大约在30%左右）是财务报表以及由独立会计师事务所出具的审计报告。财务报表包括资产负债表、利润表（损益表）、所有者权益变动表以及会计报表附注。附注中描述了目前建设银行所实施的主要会计政策和计价原则，并提供了会计报表中重要项目的明细资料，包括对利息收入/支出细

分、同业拆存款项、投资数额、各类贷款及损失准备、不良贷款等20余项的说明。

2.与国际标准的差异

从披露的形式来看，我国银行的年度报告基本都涉及了有关银行经营管理各个方面的内容，与国际标准表现形式大同小异，在有关公司治理、风险控制以及财务状况等方面都有所披露。但从披露的具体内容来看，对银行这几个方面目前的状况和存在的问题所披露的深度和准确度与国际标准相比较还有一定的差距。

（1）会计信息。由于国内会计制度不完善、会计标准建设不充分，导致会计信息的质量不高，对银行经济业务的反映难免存在不准确的现象。再者，对于一些重要项目详细资料的披露，与国际标准相比，还显得不够充分和完整。

第一，有关信贷资产方面的信息，财务报告的使用者需要了解贷款和预付款的损失对银行财务状况和业绩所造成的影响，这有助于他们判断银行利用资源的有效程度。由于我国目前尚不存在完整明确的有关一般呆账准备和专项呆账准备提取规范以及有关呆账准备金充足性的遵循标准，呆账准备金计提充足与否，主要取决于银行管理层对风险的认定和信贷资产质量的判断，因此，银行当期账面会计利润是否造成银行“虚胖”，要做到精确的评估是非常困难的。再者，建设银行年度报告中对贷款呆账准备金和不良贷款之间的联系没有明确说明和分析，也没有反映无法偿还的贷款对银行流动性造成的压力，因而不能反映出贷款的真实价值和风险状况，降低了信息的决策参考价值。

第二，对于银行资本充足率的披露，美国的银行监管部门将银行的资本分为两个层次，分别计算出两项资本充足率，即第一层次的资本充足率和总的资本充足率。第一层次的资本包括诸如普通股、不可

赎回的永久性优先股等没有固定到期日的证券；第二层次的资本则包括次级长期债券等类似的金融工具以及符合要求的贷款损失准备。第一层次的资本充足率等于第一层次的资本除以风险调整资产，而总的资本充足率等于两个层次的资本之和除以风险调整资产。风险调整资产是根据各项资产的风险程度加权调整的表内资产和表外头寸之和。另一个反映资本充足情况的指标是第一层资本杠杆率。它等于第一层次的资本除以平均资产余额（扣除贷款损失准备、商誉以及某些无形资产）。美国银行的年报，不但列报了若干年度的资本充足率，而且具体披露了两个层次资本的金额及其构成情况、风险调整资产的金额、计算得出的资本充足率，以及各项资本充足率的最低限额和最佳值，从而使得报告的使用者可以十分方便地了解银行资本充足率的情况。

与美国上市银行信息披露现状对比，我国上市银行对资本充足率信息的披露并不充分。仅仅简单地列示出资本充足率的数值，没有披露计算资本充足率所使用的数据，亦没有披露有关资本构成的信息，报告使用者无法得知资本充足率的计算过程。而且，资本充足率实际上并没有经过注册会计师的审计，所以报告使用者很难确信资本充足率是否真实准确。资本充足率代表了银行应对金融风险的能力。银行资本的充足性对于公众对银行的信心以及金融制度的稳定均有着极为重要的作用。尽管我国银行没有复杂的资本工具，但是就核心资本、补充资本及其扣减量进行披露还是十分必要的。

第三，有关金融工具方面的信息披露，美国银行的年报中，大部分的金融工具已经直接使用公允价值加以计量和列报。报表附注中则具体比较了各种金融资产与金融负债的公允价值与成本，并说明各种金融工具公允价值的确定方法。相比之下，包括建设银行在内的国内银行对金融工具的公允价值披露得很不充分，既没有披露金融工具公允价值的信息，更没有披露衍生金融工具的公允价值。

第四，对表外项目的信息披露，美国银行十分注重，披露得全面详尽，主要包括：银行持有的表外项目的种类；说明表外项目所具有的风险之成因；对表外项目所计提的准备之金额；以表格的形式说明年初和年末银行持有的各类表外项目的合约金额；分项具体说明各类表外项目的性质、风险程度等情况。

我国上市银行的年报对表外项目的披露不够全面充分，有的只简单地列示出表外项目的金额，没有说明各个项目的性质与具体的情况，更没有说明各项目可能带来的风险，而建设银行根本没有在年报中对表外项目进行特别说明。再有，国内银行对表外项目的披露方式也较为混乱，有的对衍生金融工具单独进行披露，有的则在表外项目中一起披露；有的将表外项目与承诺分开，有的则将某些表外项目（如承兑）作为信用承诺与租赁承诺一起披露。在金融创新迅速发展的时代，表外业务已经成为现代银行重要的经营项目。贷款承诺、对外担保、开出信用证、承兑汇票、租赁承诺等表外业务，虽然没有在资产负债表中列报，却会给银行带来巨大的风险，可能极大地影响银行的损益。

（2）风险管理信息。银行是高风险的行业，银行的本质决定了其要承担较高的风险。因此，对于风险的披露应该作为银行信息披露的一个重要方面。通过比较分析一贯坚守“充分披露”（Full Disclosure）原则的美国银行的年报与我国银行的年报，可以发现我国银行对风险的披露过于简单。

在美国银行的年报中，有关风险的披露不仅占据了相当大的篇幅而且在披露内容上也十分详尽和具体。它不仅说明了银行所面临的各种现实的和潜在的风险，以及反映风险程度的各项数据和财务比率等，而且具体地说明了各项风险的成因以及银行管理当局为了控制风险而采取的政策、措施和所做出的努力。有关风险的披露范围具体包括银行面临的主要风险类别、银行管理风险的一些基本原则，以及风

险管理部门所负责的工作和相应的职责。风险类别涉及：①资本管理，在这方面的披露主要针对银行资本管理的目标、近期资本的筹集与使用情况以及有关资本充足率的情况说明；②信贷风险管理，是风险披露的重点，通过文字说明、表格、数图的形式，详细地说明了银行所承担的信贷风险以及评估、管理和控制信贷风险的措施；③市场风险管理、经营风险管理和流动性风险管理。

在我国银行的年报中，资本管理信息方面的披露几乎没有，报告使用者不能获悉有关银行如何进行资本成本管理，如何进行经济资本分配以抵御银行经营活动中可能产生的“不可预测的损失”，以及银行如何控制合理资本充足率的信息。对信贷风险、市场风险和流动性风险的披露，国内银行近两年已向国际标准迈进了一大步，从很简单的定性描述发展到定性、定量相结合的分析。然而，国内银行在反映银行风险程度方面还披露得不够深入，虽然在年报中列示出了一些相关数据，但缺少用于比较分析的参考数据，如国际标准、国际先进银行平均值或银行内部所设立的风险上下限。

（3）经营状况和公司治理信息。在我国银行的年度报告中对银行经营情况的披露主要体现在对各个业务线销售情况的阐述和分析上，概括了从公司机构业务、个人业务到中间业务、资金业务的当年营销、发展和管理情况，以及收入、余额比往年增减的原因。与美国银行在此方面的披露相比较，还欠缺一些有关业务的盈利能力、利润比重、在业内的市场份额等方面的信息，报告使用者不能很明确地判断银行的主要利润来源、利润分配情况，以及新兴业务的盈利、发展情况等。

尽管我国大部分银行在年报中都单独辟出一个章节来谈公司治理结构问题，但与国外披露标准以及国际银行实践比较，仍显得过于单薄。比如，美国上市公司治理准则规定，所有公众持股公司都应当公开披露对内部控制有效性的评估，并强调在激励约束机制方面，要准

确披露薪酬水平最高的前五名高管人员薪酬数额及其构成，并且要披露薪酬理念、薪酬制定对比图，让投资者一目了然。然而，建设银行和其他几家国内上市金融企业一样，对这方面的信息都少有涉及，对内部控制完整性、合理性和有效性没有提供充分的说明，在相关考评、激励机制建立、实施情况方面，也没有详尽的阐述，对公司治理的信息披露多为原则性的陈述，泛泛而谈，而不能更深入地揭示公司治理存在的实质性问题。

（二）金融企业监管报表

中国银监会和中国证监会不断完善着对上市金融企业的监管制度，要求金融企业更频繁地上报能真实反映当前经营状况和风险预控的报告，以便充分了解金融市场现状。中国证监会对上市公司的半年度和季度报告都有特别的规定。而且，随着我国金融市场的不断发展，有关监管部门对这样的持续性披露报告会有更多、更详细的要求。将来，还会像其他金融市场发达的国家一样，因不同市场成员的规模和重要性要求不同程度的披露，并在各个成员不同的发展时期会有所变化和调整。

这类报告的内容往往比年度报告要简单很多，不需要通过会计师事务所的独立审计，因为不是针对公众的信息披露，也不强调遵循特定的形式，监管部门所关注的是能反映金融企业在总的层面上的经营，以及风险状况的几个关键数值和指标。比如，英国的金融监管部门（Financial Services Authority，FSA）要求金融企业每月提交包含反映资产负债和经营效益情况的财务报告，并重点标示出有关资本充足率、不良贷款率、成本收入率、存贷款比率等相关指标的控制状况，在年初时审核大部分金融企业该年度的综合预算，并要求金融企业上报预算差异分析以及重要指标的年终预测。

以下融合银监会的七项指标、中国人民银行和证监会的有关资产负债的规定，简单举个报表样例以供参考，如图21.1、图21.2、图21.3

所示。值得注意的是，有关财务信息披露的规定会不断完善，监管部门对监管报表的需求也会从无到有，越来越规范，报表的具体内容和形式将会不断变化、不断发展，将来所提交的监管报告可能与此示例有很大差异。然而，示例中体现了此类监管报表的主要特征：简洁、综合、针对性强、重点突出，可以为将来的报表建设起到抛砖引玉的作用。

（三）按照不同会计准则要求编制的财务报告

按照国内会计准则要求，财务报告的披露内容包括两大部分，第一部分为财务报表，包括资产负债表、利润表、所有者权益变动表、现金流量表；第二部分为报表注释，包括基本情况、编制基础、主要会计政策、税项说明、报表内部分明细项目的构成和变动等情况说明以及风险信息的披露。

按照国际财务报告准则要求，财务报告的披露内容与国内会计准则要求披露的内容大致相当，也包括两大部分，具体来看，差异主要表现在以下几个方面：

第一，国际财务报告准则强调披露附属公司的相关信息，财务报表也是合并后报表，并要在主要会计政策中披露合并基础。

第二，国际财务报告准则要求披露业务分部信息，包括业务分部的构成，主要业务事项以及各业务分部的资产、负债和损益情况。

第三，国际财务报告准则对风险信息的披露更为全面，包括信贷风险、市场风险（利率、汇率风险）、流动性风险、操作风险等，尤其在信贷风险信息的披露方面更为详尽。

第四，按照国内会计准则编制的财务报告的最后部分，可根据需要披露补充财务资料，一般是对按照国内会计准则与按照国际财务报

告准则分别编制的会计报表的差异进行说明，也包括资本充足率、净资产收益率和每股盈利的说明。

资产负债情况

资产总额：	¥ -	负债总额：	¥ -

一、各项贷款

	合计	信用贷款	保证贷款	抵押贷款	质押贷款
正常贷款	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -
关注贷款	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -
不良贷款	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -
次级贷款	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -
可疑贷款	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -
损失贷款	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -
合计	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -
不良贷款率（%）		%		（2005年目标：3–5%）	

呆帐准备	期初	期末
一般准备	¥ -	¥ -
专项准备	¥ -	¥ -
特种准备	¥ -	¥ -
不良贷款拔备覆盖率（%）	%	（目标：>80%）
呆帐准备计提、核销情况简述（文字说明）		

大额风险集中程度	
前十名借款人贷款余额占比（%）	%
贷款总额占比>10%的借款人数（目标）：0	人数

二、同业款项与投资

同业款项：	余额	占比%	投资：	余额	占比%
存放、拆放同业款项	¥ -	%	短期投资	¥ -	%
同业存入、拆入款项	¥ -	%	长期投资	¥ -	%

三、资产流动情况

	合计	3月以内	3月—1年	1年—5年	5年以上
流动资产	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -
现金	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -
存放中央银行	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -
存放拆放同业款项	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -
贷款	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -
债券投资	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -
其他资产	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -
流动负债	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -
存款	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -
同业存入拆入款项	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -
其他负债	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -
表外头寸流动性	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -
流动性净额	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -
资产流动性比例（%）		%			
存贷款比例（%）		%			

图21.1　资产负债状况报告

资本充足情况					
所有者权益：	￥	-	监管资本：	￥	-
实收资本：	￥	-	核心资本：	￥	-
公积金：	￥	-	附属资本：	￥	-
未分配利润：	￥	-			
资本充足率（%）（目标：>8%）		%	核心资本充足率（%）		%

图21.2　资产充足情况报告

经营效益情况	当期实际		去年同期		当年预算		预算执行进度	年终预测	
营业收入	￥	-	￥	-	￥	-	%	￥	-
净利息收入	￥	-	￥	-	￥	-	%	￥	-
手续费收入净值	￥	-	￥	-	￥	-	%	￥	-
投资收益	￥	-	￥	-	￥	-	%	￥	-
其他非利息收入	￥	-	￥	-	￥	-	%	￥	-
营业支出	￥	-	￥	-	￥	-	%	￥	-
营业税金及附加	￥	-	￥	-	￥	-	%	￥	-
经营费用	￥	-	￥	-	￥	-	%	￥	-
折旧	￥	-	￥	-	￥	-	%	￥	-
呆帐准备金支出	￥	-	￥	-	￥	-	%	￥	-
营业利润	￥	-	￥	-	￥	-	%	￥	-
加：非常损益项目净值	￥	-	￥	-	￥	-	%	￥	-
税前利润	￥	-	￥	-	￥	-	%	￥	-
减：所得税	￥	-	￥	-	￥	-	%	￥	-
净利润	￥	-	￥	-	￥	-	%	￥	-
成本收入比（%）— 目标：35–45%			当期实际	%			年底预测	%	
总资产净回报率（%）— 目标：0.6%				%				%	
股本净回报率（%）— 目标：11%				%				%	

文字说明：

1. 针对预算执行进度差异较大的项目，进行差异分析，说明原因和产生的影响；
2. 对于年终预测与当年预算有较大出入的项目，说明差异原因和产生的影响。

图21.3　经营效益情况报告

二、对内报告

金融企业上市后的经营要对股东负责。股东们作为企业的拥有者，董事会作为上市公司的治理核心、公司经营的决策中心，都要求能够获得非常全面、深入的信息，以掌握金融企业各个层面的经营和管理状况，以便能够对症下药，进行有效的风险监控，发展高利润业务，改善中、低利润业务，及时治理亏损业务，最终实现价值最大化。

董事会在一般情况下要求按季度审阅公司财务报告，但在非常时期，如在企业高速发展时期或在市场不稳定时期，会要求公司出具月度的财务报告。这类报告通常以内部管理会计报告为基础，信息披露的内容会比上述其他报告更丰富、更详尽，所采取的形式由金融企业股东和董事会的不同需求而定。虽然由于需求会随时间、成员组成的变化而有所不同，报告的内容、形式也会随之而不断变化，在金融企业间存在差异，但报告大多会包括以下几个方面的内容：（1）当期实际收入、成本与去年同期或预算的比较分析报告；（2）反映资产负债状况和重要指标控制情况的报告；（3）在产品、业务线、分行、客户等各个层面的盈利性分析报告。

从目前建设银行总行按季编制的财务状况分析报告来看，主要包括三个部分：综合经营计划执行情况；财务状况分析；问题分析与政策建议。

综合经营计划主要指标的执行情况，包括实际结果、与年初和去年同期的比较情况、计划完成情况等内容。参考格式如表21.1所示。

表21.1　××年×季度综合经营计划主要指标执行情况表

项目	××年 ×季度	比年初 增（减）	增幅	比上年同期 多增（减）	计划完成率 （%）
一、资产总额					
各项贷款					
其中：公司类贷款					
个人类贷款					
其中：*个人住房贷款					
*个人消费贷款					

（续表）

项目	××年×季度	比年初增（减）	增幅	比上年同期多增（减）	计划完成率（%）
其中：人民币贷款					
外币贷款					
债券投资					
二、负债总额					
一般性存款					
其中：企业存款					
储蓄存款					
其中：人民币一般性存款					
外币一般性存款					
同业存款					
三、股东权益					
四、信用风险经济资本					
五、资产质量					
不良贷款额（五级分类）					
其中：次级类贷款					
可疑类贷款					
损失类贷款					
不良贷款率（五级分类）					
*非正常贷款比例					
六、*中间业务收入					
七、信用卡业务					
*贷记卡发卡量（万张）					
*贷记卡消费额					
八、电子金融企业业务					
*电子金融企业交易额					
九、利润					
*税前利润					
*经济增加值					
十、其他指标					
*AA以上级客户信贷余额占比					
*个人存款新增效益贡献					

财务状况分析从三个角度分别分析建设银行的经营效益状况。首先，从总的层面上概述全行经营利润状况，主要针对银监会制定的经营绩效考评指标，与银监会的目标值和国际先进水平进行比较分析，并且在盈利能力、经营效率和资产质量等方面与其他国有金融企业进行横向比较。其次，从效益结构角度进行分析，区分境内外、币种、分行、产品、经营部门、分部等不同层面对利润来源情况进行详细分析和阐述（以下提供产品、经营部门、分部盈利性分析表样供参考）。最后，对部分主要的收支项目进行分析，包括存贷款利差、中间业务收入、投资收益、费用支出、资产损失准备，以及资本性占用情况等。

表21.2　××年×季度主要产品盈利性分析表

产品组	产品	毛收入	毛收入率	运营成本	准备金	税前利润	所得税	净利润	资本成本	经济增加值
存款	公司客户活期存款									
	公司客户定期存款									
	机关团体存款									
	代理及其他业务存款									
	统筹住房资金存款									
	住房基金存款									
	保险公司存款									
	证券公司存款									
	基金存款									
	其他									
	单位类存款小计									
	个人活期存款									
	个人定期存款									
	个人类存款小计									
	存款合计									

（续表）

产品组	产品	毛收入	毛收入率	运营成本	准备金	税前利润	所得税	净利润	资本成本	经济增加值
贷款	流动资金贷款									
	固定资产贷款									
	贴现、转贴现									
	房地产开发贷款									
	单位消费贷款									
	单位购房贷款									
	转贷款业务									
	进出口贸易融资									
	保理业务									
	公司客户垫款业务									
	非金融企业金融机构贷款									
	其他									
	单位类贷款小计									
中间业务及其他	个人住房贷款									
	个人商业用房贷款									
	个人消费贷款									
	个人助学贷款									
	其他个人贷款									
	个人类贷款小计									
	贷款合计									
	担保业务									
	结算业务									
	审价咨询业务									
	财务顾问业务									

（续表）

产品组	产品	毛收入	毛收入率	运营成本	准备金	税前利润	所得税	净利润	资本成本	经济增加值
中间业务及其他	结售汇业务									
	代收代扣业务									
	委托性住房金融业务									
	代理保险业务									
	托管业务									
	借记卡业务									
	信用卡业务									
	委托贷款业务									
	个人理财业务									
	保管箱业务									
	其他中间业务									
	中间业务小计									
	资金拆借									
	证券回购业务									
	证券经营业务									
	外汇买卖业务									
	代客衍生金融工具业务									
	买卖贵金属业务									
	债券投资业务									
	头寸与清算									
	其他资金业务									
	资金往来及交易类业务小计									
	其他业务									
	中间业务及其他合计									
	产品总计									

表21.3　××年×季度经营部门盈利性分析表

经营部门	毛收入	运营成本	准备金	税前利润	所得税	净利润	资本成本	经济增加值
公司业务部								
个人金融企业业务部								
国际业务部								
房地产金融业务部								
机构业务部								
基金托管部								
信用卡中心								
资金部								
保全部								
经营部门合计								

表21.4　××年×季度分部报告

项　　目	公司金融企业业务	个人金融企业业务	资金业务	其他业务	境内外合计
外部净利息收支					
内部资金转移收支					
净利息收入					
净手续费及佣金收入					
股息收入					
其他营业收入					
营业收入					
营业费用					
资产减值准备					
营业支出					
税前利润					

问题分析与政策建议是对目前经营管理中存在的比较显著的问题和针对这些问题建议采取的改进措施进行具体阐述，并对后续的发展方向和政策目标等提出建议。

从体系上看，总行报告基本上比较完备，对分行的财务分析报告体系具有较强的指导意义。从方向上看，全行内部财务分析报告未来应具有统一的体系和格式。从内容上看，目前总行分析报告在同比增减和计划执行情况的背景原因方面还需要有更深入的挖掘、分析和披露；在经营部门盈利状况的分析上还有待进一步加强；未来，还应适时补充客户群盈利分析的相关内容。从形式上看，由于股东和董事会所关注的不仅仅是金融企业的财务状况，还要频繁地审阅大量的有关风险管理和公司治理方面的信息，因此，国际上类似财务报告普遍以图表为主，文字分析为辅，而且报告格式在一段时间内相对稳定，使阅读者能方便地找出他们所关注的信息，可以借鉴国际上的通行做法适度改善报告形式。

第四节　建立良好的信息披露制度

一、把握好信息披露的透明度

信息披露不仅是中央金融企业和金融市场对金融企业实施监管的重要环节，同时又可以促使金融企业管理层稳健经营，有利于及早发现问题，迫使金融企业尽快采取措施、改善经营管理。然而，国有金融企业的信息披露应该具有怎样的“透明度”，是选择完全披露还是有限披露，怎样找到平衡，是管理者在建立信息披露制度时所要解决的首要问题。

国有金融企业现阶段资产质量不佳，存在着一些特殊的历史原因，披露后是否会影响到国有金融企业的形象，从而提高融资成本，影响存款人的信心，管理者还是存有一定的顾虑。然而，国有金融企业目前有关资产质量的问题，即使不披露，也是众所周知。相反，如果不披露，更加容易招致各种怀疑，使公众对金融企业的信任感受到影响，这样反而不利于金融企业的发展。同时，金融企业在进行信息披露时应该认识到社会公众对资产质量的评价是包括存量和增量两个方面的。对于利润等这一类的信息，信息使用者不会简单满足于金融企业自己披露的数据，他们会分析金融企业的会计政策，并结合报表中的其他数据和说明进行分析与加工。因此，要使金融企业管理者的业绩得到客观评价，最好的选择是充分披露有关金融企业经营效益、资产质量、会计政策等方面的信息。

另外，国有金融企业的融资在国内并未完全按市场化操作，融资成本主要取决于在国际资本市场筹资的成本。而外国投资者出于对自

身利益的保护，会很注重金融企业的信息披露情况。对于储户，信心同样来自金融企业的经营透明度与服务质量。金融企业是否采取了必要的措施，这才是人们最关心的。从这个意义上讲，国有金融企业必须加强披露更多的管理信息，将信息披露作为一项基础性工作常抓不懈。

然而，任何金融企业都不可能做到所有的信息在任何时点对所有人公开。信息公开只能是相对的、有限度的。信息屏蔽累积风险，不利于提高金融企业活力，但过多的信息也是有副作用的，例如迫使金融企业公开可能属于商业秘密的信息，是不利于竞争的。全然不顾信息披露的代价而一味追求所谓的“充分披露”，可能会严重损害金融企业的利益。巴塞尔委员会公布的《核心原则》里就有这样的建议：“尽管市场参与者应当获得正确、及时的信息，但金融企业监管当局还是应对某些敏感的信息予以保密。为了建立双方的相互信任关系，金融企业应该知道监管当局和相应的国内外监管机构将对此类敏感信息保密。”另外，由于金融体系的脆弱性，过多的披露信息将有损社会对金融企业的信心，容易产生系统性风险，从而有悖于监管目标。所以，目前要有选择地加以披露，要强调披露纪律，注意对金融企业机密信息的保密。

二、完善信息披露制度的具体措施

为了确保信息来源的可靠性、信息合成的及时性以及信息分析的相关性，使所披露的信息达到充分、准确、连续，具有可靠性和可比性，能够真实反映其经营成果和财务状况，现代股份制金融企业的当务之急是不断完善信息披露制度和加强对信息披露流程的控制，提高信息披露质量。我国金融企业具体可以从以下几个方面入手。

（一）提高国际会计准则的执行水平

信息披露是经济事项确认、计量后结果的向外传递和展现，没有各经济事项正确的确认计量，就不可能有正确的披露。完善的会计标准可以确保企业所有交易以全面公开原则为基础，并以令人满意的方式记录下来和披露出去。因此，完善的会计体系与会计标准对信息披露质量的重要性是不言而喻的。反之，会计标准不完善，金融企业的会计报表就可能无法反映真实的经营成果、财务状况与现金流量变动的信息。例如，若不能按照风险状况对贷款进行分类，就可能低估不良贷款的数量；相应的，贷款损失准备金提取不足，盈利水平和资本充足率就可能被高估；另外，若不良贷款不及时确认、逾期利息如果未及时冲销，就会虚增收入和盈利。有资料表明，在拉美地区和东南亚地区，金融企业不良贷款和盈利能力在金融危机前后都有很大程度的差别，其原因是这些地区国家在危机发生以前通常采取了与国际通行规则不相符的会计标准，以至于不能对金融企业资产质量进行正确评价、对财务收支进行合理确认，金融企业管理当局、监管当局和债权人都不能获得准确的金融企业财务状况信息，延缓了问题的发现和处理，最终导致无法挽回的损失。

目前，我国金融企业会计标准的建立正在向国际会计标准靠拢，先后出台的《会计法》和《金融企业会计制度》在很多方面已与国际标准基本接轨，如贷款利息收入的确认、应收利息及其坏账准备等。金融企业一方面要不断改进企业内所运行的会计标准，跟上国家有关方面的规章制度变化；另一方面，更需要促进会计改革，推动会计制度的国际化，提高会计信息的一致性和可比性，在信贷资产风险分类、贷款呆账准备金制度、金融业务和表外业务的会计处理等方面，进一步缩小与国际会计标准之间的差距，提高财务报告编制的稳健性，达到真实揭示金融企业的经营成果与财务状况的目的，从而进一步优化信息披露。

（二）加快建立科学、完整的信息系统，加强控制信息流程

金融企业系统内部的信息系统，既是金融企业系统经营管理和宏观决策的神经系统，又是金融企业同宏观经济社会和微观经济实体交互的窗口。它通过对金融企业各个层面信息的收集、传输、存储、加工，能根据不同的需求，使用科学的方法，对数据进行深入分析，用于预测未来发展，规避金融风险，辅助战略性决策和加强管理水平。因此，一个完整、科学的信息系统是金融企业提供全面、充分、深入信息的必备条件。

例如，当金融企业披露其风险管理方面的信息时，需要通过估算贷款按时、足额回收的可能性来判断信贷资产质量状况和对贷款进行风险分类；在对金融企业的利率风险、汇率风险进行分析评估时，是以计算出来的资产在险价值（VAR）为基础的。而这些计算都需要建立在大量的历史数据之上，只有科学、高效的信息系统才能辅助金融企业来进行这种长期、广泛的信息积累，以及对大量信息的精确处理和准确分析，确保计算结果的可靠性和参考价值。

在本章上一节中曾提及，国内金融企业年度报告的信息披露与国际标准相比还存在着一定的差距，这些差距在很大程度上是由于国内金融企业内部信息系统的不完善与信息流程的疏松造成的。例如，金融企业披露其经营状况时，需要从不同角度进行分析，表现金融企业业务、产品和客户的盈利分布程度。这就需要以最底层的数据为基础，在总部层面上进行汇总、整合，以确保数据分析的深度和广度。如果系统不完善，导致数据收集不完全，收集范围在各分支机构之间不统一，分析就不能够深入。而且，金融企业内部各个系统之间的协调以及对信息流程的控制，都对底层数据在传输过程中和在系统之间的流动中不遗漏、不变形有着至关重要的影响，是保证信息的可靠性和准确性的前提。

为了建立科学、完整的金融企业内部管理信息系统，采集整合金融企业业务数据资料，需要建成在计算机网络环境支撑下的分布式共

享数据库，保证数据的一致性、安全性和完整性。在完成上述基础工程的条件下，研究开发适合金融企业系统本身并具有管理决策功能的应用软件系统。同时，在信息的积累、加工、传输和管理信息系统广泛使用的基础之上，应加快研究具有辅助决策支持功能的模型和方法，以使定量分析能够与定性分析相结合，使金融企业能够进行高质量、高透明度的信息披露。

（三）完善公司治理结构和内部监控机制

充分、准确、深入的信息是股东进行交易活动和决策的先决条件和基础，因此，金融企业股东要求高质量的信息披露，以确保对金融企业经营管理的有效监控，追求资本收益的最大化。然而，由于金融企业内部管理层次多，委托代理链延伸比较长，委托代理关系复杂，金融企业纵向和横向机构之间信息不完全、不对称现象严重，道德风险增加，代理人采取各种手段追求自己的利益而损害委托人利益问题随之出现，这给信息披露增加了很大难度。

解决这一问题需要做到以下三点：

1.通过完善的公司治理结构和完善的公司产权制度形成股东与公司管理层之间经济上的契约关系，有效地发挥管理层参与监控的作用，督促管理层不断提高信息披露质量。

2.引入独立的审计机构，以加强对会计准则和财务会计制度执行情况的监督，增强信息的客观性、公正性。

3.完善金融企业的内部监控机制，以加强监控者对公司管理层行为的了解，增加其监控手段，提高信息收集、评判能力，以确保信息披露的可靠性、准确性和充分性。上市金融企业在这一方面可以采用如下措施：

（1）健全独立董事制度。在董事会中引入独立董事，并负责对董事的提名、高级管理层的聘用与薪酬水平、审计事务以及重大关联交易等发表独立客观公正的意见。

（2）建立审计委员会，并充分发挥监事会的作用。审计委员会主要由公司的非执行董事和监事组成，负责对公司经营和财务活动进行审计监督，并拥有聘用注册会计师的决定权等。

（3）建立董事会与管理层之间一种基于合约的委托代理关系，明文规定双方的责权利关系。这些措施将得以强化董事会、监事会内部监控工作的客观性，有效地提高信息披露的透明度。

附录一　金融企业绩效评价附表

附件1　金融企业绩效评价基础数据调整表

企业名称：______________________

调整事项 调整指标	指标账面值	调整事项	调整事项说明	指标调整后数值	指标确认值	备注

填报单位： （盖章）	主要负责人： （签章）	总会计师或主要财务会计工作负责人： （签章）
审查人意见： （签字）	复核人意见： （签字）	确认单位： （盖章）

注：（1）调整事项说明有关证明材料附后。

（2）表中内容如篇幅较大，可附页说明。

附件2　金融企业绩效评价加减分事项表

企业名称：

加减分指标 加减分事项	加减分说明	加减分数	备注
加分事项：			
1. 涉农贷款加分			
2. 中小企业贷款加分			
3. 农业保险加分			
减分事项：			
1. 重大事项扣分			
2. 信息质量扣分			
审查人意见： （签字）	复核人意见： （签字）		确认单位： （盖章）

注：（1）加减分事项有关证明材料附后。

（2）表中内容如篇幅较大，可附页说明。

附件3　银行类金融企业绩效评价结果计分表

企业名称：

评价内容		指标	权数	一	二	三	四	五	六	七	八	九	十
指标	权重			实际值	本档标准值	上档标准值	功效系数	上档标准系数	上档基础分	本档标准系数	本档基础分	调整分	单项指标得分
盈利能力状况	30	资本利润率	15										
		资产利润率	10										
		成本收入比	5										

（续表）

<table>
<tr><td colspan="2">评价内容</td><td rowspan="2">指标</td><td rowspan="2">权数</td><td>一</td><td>二</td><td>三</td><td>四</td><td>五</td><td>六</td><td>七</td><td>八</td><td>九</td><td>十</td></tr>
<tr><td>指标</td><td>权重</td><td>实际值</td><td>本档标准值</td><td>上档标准值</td><td>功效系数</td><td>上档标准系数</td><td>上档基础分</td><td>本档标准系数</td><td>本档基础分</td><td>调整分</td><td>单项指标得分</td></tr>
<tr><td rowspan="3">经营增长状况</td><td rowspan="3">20</td><td>国有资本保值增值率</td><td>10</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>利润增长率</td><td>5</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>经济利润率</td><td>5</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="3">资产质量状况</td><td rowspan="3">20</td><td>不良贷款率</td><td>10</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>拨备覆盖率</td><td>5</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>杠杆率</td><td>5</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="2">偿付能力状况</td><td rowspan="2">30</td><td>资本充足率</td><td>15</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>核心资本充足率</td><td>15</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="14">绩效评价指标总得分</td></tr>
<tr><td colspan="2">评价加分</td><td>涉农贷款</td><td></td><td colspan="4">中小企业贷款</td><td colspan="3"></td><td colspan="2">小计</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">评价扣分</td><td>重大事项</td><td></td><td colspan="4">信息质量</td><td colspan="3"></td><td colspan="2">小计</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="3">行业调节系数</td><td></td><td colspan="4">年度调节系数</td><td></td><td colspan="4">本期绩效评价分数</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="3">审查人意见：

（签字）</td><td colspan="5">复核人意见：

（签字）</td><td colspan="6">确认单位意见：

（盖章）</td></tr>
</table>

附件4　保险类金融企业绩效评价结果计分表

企业名称：

评价内容		指标	权数	一	二	三	四	五	六	七	八	九	十
指标	权重（%）			实际值	本档标准值	上档标准值	功效系数	上档标准系数	上档基础分	本档标准系数	本档基础分	调整分	单项指标得分
盈利能力状况	35	净资产收益率	15										
		总资产报酬率	10										
		收入利润率	5										
		支出利润率	5										
经营增长状况	25	国有资本保值增值率	10										
		利润增长率	10										
		经济利润率	5										
资产质量状况	25	认可资产率	15										
		应收账款比率	10										
偿付能力状况	15	偿付能力充足率	15										

绩效评价指标总得分					
评价加分	农业保险			小计	
评价扣分	重大事项		信息质量	小计	
行业调节系数		年度调节系数		本期绩效评价分数	
审查人意见： （签字）		复核人意见： （签字）		确认单位意见： （盖章）	

附件5　证券类金融企业绩效评价结果计分表

企业名称：

评价内容		指标	权数	一	二	三	四	五	六	七	八	九	十
指标	权重（%）			实际值	本档标准值	上档标准值	功效系数	上档标准系数	上档基础分	本档标准系数	本档基础分	调整分	单项指标得分
盈利能力状况	35	加权平均净资产收益率	15										
		资产利润率	10										
		收入利润率	5										
		支出利润率	5										
经营增长状况	20	国有资本保值增值率	10										
		利润增长率	5										
		经济利润率	5										
资产质量状况	20	净资本与风险准备比率	10										
		净资本与净资产比率	10										
偿付能力状况	25	净资本负债率	15										
		资产负债率	10										

<table>
<tr><td colspan="6">绩效评价指标总得分</td></tr>
<tr><td>评价加分</td><td></td><td colspan="2"></td><td>小计</td><td></td></tr>
<tr><td>评价扣分</td><td>重大事项</td><td></td><td>信息质量</td><td>小计</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">行业调节系数</td><td></td><td>年度调节系数</td><td>本期绩效评价分数</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">审查人意见：

（签字）</td><td colspan="2">复核人意见：

（签字）</td><td colspan="2">确认单位意见：

（盖章）</td></tr>
</table>

附件6　其他类金融企业绩效评价结果计分表

企业名称：

<table>
<tr><th colspan="2">评价内容</th><th rowspan="2">指标</th><th rowspan="2">权数</th><th>一</th><th>二</th><th>三</th><th>四</th><th>五</th><th>六</th><th>七</th><th>八</th><th>九</th><th>十</th></tr>
<tr><th>指标</th><th>权重（%）</th><th>实际值</th><th>本档标准值</th><th>上档标准值</th><th>功效系数</th><th>上档标准系数</th><th>上档基础分</th><th>本档标准系数</th><th>本档基础分</th><th>调整分</th><th>单项指标得分</th></tr>
<tr><td rowspan="3">盈利能力状况</td><td rowspan="3">60</td><td>资本利润率</td><td>30</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>资产利润率</td><td>15</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>成本收入比</td><td>15</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="3">经营增长状况</td><td rowspan="3">40</td><td>国有资本保值增值率</td><td>20</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>利润增长率</td><td>10</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>经济利润率</td><td>10</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="14">绩效评价指标总得分</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td>评价加分</td><td></td><td colspan="3"></td><td>小计</td><td></td></tr>
<tr><td>评价扣分</td><td>重大事项</td><td></td><td>信息质量</td><td></td><td>小计</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">行业调节系数</td><td></td><td>年度调节系数</td><td></td><td>本期绩效评价分数</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">审查人意见：

（签字）</td><td colspan="2">复核人意见：

（签字）</td><td colspan="3">确认单位意见：

（盖章）</td></tr>
</table>

附件7　金融企业绩效评价指标计算公式说明

一、盈利能力指标

（1）资本利润率（净资产收益率）=净利润/净资产平均余额×100%

净资产平均余额＝（年初所有者权益余额＋年末所有者权益余额）/2

（2）资产利润率（总资产报酬率）=利润总额/资产平均总额×100%

资产平均总额＝（年初资产总额＋年末资产总额）/2

证券公司资产、负债不包括客户资产、负债，下同。

（3）成本收入比＝营业费用/营业收入×100%

（4）收入利润率=营业利润/营业收入×100%

（5）支出利润率=营业利润/营业支出×100%

（6）加权平均净资产收益率=

$$P/(E_0 + N_P \div 2 + E_i \times M_i \div M_0 - E_j \times M_j \div M_0 \pm E_k \times M_k \div M_0) \times 100\%$$

其中：P为扣除非经常性损益后归属于公司普通股股东的净利润；N_P为归属于公司普通股股东的净利润；E_0为归属于公司普通股股

东的期初净资产；E_i为报告期发行新股或债转股等新增的、归属于公司普通股股东的净资产；E_j为报告期回购或现金分红等减少的、归属于公司普通股股东的净资产；M_0为报告期月份数；M_i为新增净资产下一月份起至报告期期末的月份数；M_j为减少净资产下一月份起至报告期期末的月份数；E_k为因其他交易或事项引起的净资产增减变动；M_k为发生其他净资产增减变动下一月份起至报告期期末的月份数。

二、经营增长指标

（1）国有资本保值增值率=[（年末国有资本±客观增减因素影响额）÷年初国有资本]×100％

（2）利润增长率＝（本年利润总额－上年利润总额）/上年利润总额×100%

（3）经济利润率＝（净利润－净资产平均余额×资金成本）/净资产平均余额×100%

资金成本系按年度内中国人民金融企业公布的一年期流动资金贷款不同利率的时间覆盖比例为权数计算的加权平均资金成本。

三、资产质量指标

（1）不良贷款率=（次级类贷款＋可疑类贷款＋损失类贷款）/各类贷款余额×100%

金融企业按照中国银监会的规定计算不良贷款率，以后变化，从其规定。

（2）拨备覆盖率=贷款减值准备/（次级类贷款＋可疑类贷款＋损失类贷款）×100%

金融企业按照中国银监会的规定计算拨备覆盖率，以后变化，从其规定。

（3）杠杆率=一级资本/调整后表内外资产余额×100%

（4）认可资产率＝认可资产/资产总额×100％

其中：认可资产是指保险监管机构对保险公司进行偿付能力考核时，按照一定的标准予以认可，纳入偿付能力额度计算的资产。

（5）应收账款比率＝（应收保费＋应收利息＋其他应收款）/资产总计×100％

（6）净资本与风险准备比率＝期末净资本/各项风险准备之和×100％

其中：净资本=净资产-金融资产的风险调整-其他资产的风险调整-或有负债的风险调整-/+中国证监会认定或核准的其他调整项目。

因目前净资本计算只能涉及单体公司，因此涉及证券公司净资本指标的，需用母公司数据。

证券公司按照中国证监会规定的证券公司风险资本准备计算标准计算各项风险资本准备。目前，证券公司提取六项风险准备之和，以后变化，从其规定。

（7）净资本与净资产比率＝期末净资本/期末净资产×100％

四、偿付能力指标

（1）资本充足率=（资本—扣除项）/（风险加权资产+12.5倍的市场风险资本）×100%

其中：资本扣除项=商誉+对未并表金融企业机构资本投资+对未并表非金融企业金融机构资本投资+对非自用不动产投资+对工商企业资本投资+贷款损失准备尚未提足部分。

金融企业按照中国银监会的规定计算资本充足率，以后变化，从其规定。

（2）核心资本充足率=（核心资本—核心资本扣除项）/（风险加权资产+12.5倍的市场风险资本）×100%

其中：核心资本=实收资本（或普通股）+资本公积+盈余公积+未分配利润+少数股权。

核心资本扣除项=商誉+（对未并表金融企业机构资本投资+对未并表非金融企业金融机构资本投资+对非自用不动产投资+对工商企业资本投资）×50％+贷款损失准备尚未提足部分。

金融企业按照中国银监会的规定计算核心资本充足率，以后变化，从其规定。

（3）偿付能力充足率=实际资本/最低资本×100%

其中：实际资本等于认可资产减去认可负债的差额。

认可负债是指保险监管机构对保险公司进行偿付能力考核时，按照一定的标准予以认可，纳入偿付能力额度计算的负债。

最低资本是指保险公司在经营中应具备的偿付能力的最低限额数。

（4）净资本负债率＝期末净资本/期末负债×100％

其中：负债指对外负债，不含代理买卖证券款。

（5）资产负债率＝期末负债总额/期末资产总额×100％

其中：资产指自身资产，不含代买卖证券款对应的资产；负债指对外负债，不含代理买卖证券款。

附录二　呆账认定标准及核销所需相关材料

附件1　一般债权或股权呆账认定标准及核销所需相关材料

序号	认定标准	核销所需相关材料
（一）	借款人依法宣告破产、关闭、解散或者撤销，相关程序已经终结，金融企业对借款人财产进行清偿，并对担保人进行追偿后，仍无法收回的债权；法院依法宣告借款人破产后3年以上仍未终结破产程序的，金融企业对借款人和担保人进行追偿后，经法院或破产管理人出具证明，仍无法收回的债权	破产、关闭、解散证明、撤销决定文件和财产清偿证明、财产追偿证明
（二）	借款人死亡，或者按照《中华人民共和国民法通则》的规定宣告失踪或者死亡，金融企业依法对其财产或者遗产进行清偿，并对担保人进行追偿后，仍无法收回的债权	死亡或者失踪证明、财产或者遗产清偿证明、财产追偿证明
（三）	借款人遭受重大自然灾害或者意外事故，损失巨大且不能获得保险赔偿，或者以保险赔偿后，确实无力偿还部分或者全部债务，金融企业对其财产进行清偿，并对担保人进行追偿后，仍无法收回的债权	重大自然灾害或者意外事故证明、保险赔偿证明和财产清偿证明、财产追偿证明

（续表）

序号	认定标准	核销所需相关材料
（四）	借款人虽未依法宣告破产、关闭、解散、撤销，但已完全停止经营活动，被县级及县级以上工商行政管理部门依法注销、吊销营业执照，金融企业对借款人和担保人进行追偿后，仍无法收回的债权	县级及县级以上工商行政管理部门注销、吊销证明和财产清偿证明、财产追偿证明
（五）	借款人虽未依法宣告破产、关闭、解散、撤销，但已完全停止经营活动或者下落不明，未进行工商登记或者连续2年以上未参加工商年检，金融企业对借款人和担保人进行追偿后，仍无法收回的债权	县级及县级以上工商行政管理部门查询证明和财产清偿证明、财产追偿证明
（六）	借款人触犯刑律，依法受到制裁，其财产不足归还所借债务，又无其他债务承担者，金融企业经追偿后，仍无法收回的债权	法院裁定证明和财产清偿证明、财产追偿证明
（七）	由于借款人和担保人不能偿还到期债务，金融企业诉诸法律，借款人和担保人虽有财产，但对借款人和担保人强制执行超过1年以上仍无法收回的债权；或者借款人和担保人虽有财产，但进入强制执行程序后，由于执行困难等原因，经法院裁定终结或者终止（中止）执行程序的债权；或者借款人和担保人无财产可执行，法院裁定执行程序终结或者终止（中止）的债权	强制执行证明或者法院裁定证明、财产追偿证明
（八）	金融企业对借款人和担保人诉诸法律后，或者借款人和担保人按照《破产法》相关规定进入重整或者和解程序后，重整计划或者和解协议经法院裁定通过，根据和解协议或者重整协议，金融企业无法追偿的剩余债权	法院裁定证明、金融企业和债务人签订的和解协议或者重整协议
（九）	对借款人和担保人诉诸法律后，因借款人和担保人主体资格不符或者消亡等原因，被法院驳回起诉或者裁定免除（或部分免除）借款人和担保人责任；或者因借款合同、担保合同等权利凭证遗失或者丧失诉讼时效，金融企业经追偿后，仍无法收回的债权	法院驳回起诉的证明，或者裁定免除（或部分免除）债务人责任的判决书、裁定书或民事调解书；因权利凭证遗失无法诉诸法律的，提交台账、贷款审批单等旁证材料、追索记录、情况说明以及金融企业法律事务部门出具的法律意见书；因丧失诉讼时效无法诉诸法律的，提交金融企业法律事务部门出具的法律意见书

（续表）

序号	认定标准	核销所需相关材料
（十）	由于上述（一）至（九）项原因借款人不能偿还到期债务，金融企业依法取得抵债资产，抵债金额小于贷款本息的差额，经追偿后仍无法收回的债权	抵债资产接收证明、抵债金额确定证明和上述（一）至（九）项的相关证明
（十一）	开立信用证、办理承兑汇票、开具保函等发生垫款时，凡开证申请人和保证人由于上述（一）至（十）项原因，无法偿还垫款，金融企业经追偿后，仍无法收回的垫款	垫款证明和上述（一）至（十）项的相关证明
（十二）	具有投资权的金融企业对外投资，满足下列条件之一的可认定为呆账： 1. 由于被投资企业依法宣告破产、关闭、解散或者撤销，并终止法人资格的，金融企业经清算和追偿后，仍无法收回的股权 2. 被投资企业虽未依法宣告破产、关闭、解散或者撤销，但已完全停止经营活动，被县级及县级以上工商行政管理部门依法注销、吊销营业执照，金融企业经清算和追偿后，仍无法收回的股权 3. 被投资企业虽未依法宣告破产、关闭、解散或者撤销，但财务状况严重恶化，累计发生巨额亏损，已连续停止经营 3 年以上，且无重新恢复经营改组计划的；或者被投资企业财务状况严重恶化，累计发生巨额亏损，已完成破产清算或者清算期超过 3 年以上的，金融企业无法收回的股权 4. 被投资企业虽未依法宣告破产、关闭、解散或者撤销，但金融企业对被投资企业不具有控制权，投资期限届满或者投资期限超过 10 年，且被投资企业因连续 3 年以上经营亏损导致资不抵债的，金融企业无法收回的股权	被投资企业破产、关闭、解散证明，撤销决定文件，县级及县级以上工商行政管理部门注销、吊销证明和财产清偿证明、财产追偿证明，或者破产清算证明、被投资企业财务状况证明、投资期证明等

（续表）

序号	认定标准	核销所需相关材料
（十三）	金融企业经批准采取打包出售、公开拍卖、转让等市场手段处置债权或者股权后，其出售转让价格与账面价值的差额	资产处置方案、监管部门批复同意处置方案的文件、出售转让合同（或协议）、成交及入账证明和资产账面价值清单
（十四）	对于单户贷款余额在50万元及以下（农村信用社、村镇金融企业为5万元及以下）的对公贷款，经追索1年以上，仍无法收回的债权	追索记录，包括电话追索、信函追索和上门追索等原始记录，并由经办人和负责人共同签章确认
（十五）	对于单户贷款余额在10万元及以下（农村信用社、村镇金融企业为1万元及以下）的个人无抵押（质押）贷款、抵押（质押）无效贷款或者抵押（质押）物已处置完毕的贷款，经追索2年以上，仍无法收回的债权	抵押情况证明，抵押物处置证明，追索记录，包括电话追索、信函追索和上门追索等原始记录，并由经办人和负责人共同签章确认
（十六）	因借款人、担保人或者其法定代表人（主要负责人）涉嫌违法犯罪，或者因金融企业内部案件，经公安机关或者检察机关正式立案1年以上，仍无法收回的债权	公检法部门出具的法律证明材料
（十七）	金融企业对单户贷款余额在1000万元及以下的，经追索1年以上，仍无法收回的中小企业贷款和涉农贷款，可按照账销案存的原则自主核销；其中，中小企业标准为年销售额和资产总额均不超过2亿元的企业，涉农贷款是按《中国人民金融企业中国金融企业业监督管理委员会关于建立〈涉农贷款专项统计制度〉的通知》（银发〔2007〕246号，以后变化从其规定）规定的农户贷款和农村企业及各类组织贷款	中小企业贷款或者涉农贷款分类证明，追索记录
（十八）	经国务院专案批准核销的债权	国务院批准文件

附件2　金融企业卡透支款项呆账认定标准及核销所需相关材料

序号	认定标准	核销所需相关材料
（一）	持卡人依法宣告破产，金融企业对其财产进行清偿，并对担保人进行追偿后，仍无法收回的剩余款项	法院破产证明和财产清偿证明、财产追偿证明
（二）	持卡人死亡，或者按照《中华人民共和国民法通则》的规定宣告失踪或者死亡，金融企业对其财产或者遗产进行清偿，并对担保人进行追偿后，仍无法收回的剩余款项	死亡或者失踪证明和财产或者遗产清偿证明、财产追偿证明
（三）	持卡人遭受重大自然灾害或者意外事故，损失巨大且不能获得保险赔偿，或者以保险赔偿后，确实无力偿还部分或者全部债务，金融企业对其财产进行清偿，并对担保人进行追偿后，仍无法收回的剩余款项	重大自然灾害或者意外事故证明、保险赔偿证明和财产清偿证明、财产追偿证明
（四）	持卡人因经营管理不善、资不抵债，经有关部门批准关闭，被县级及县级以上工商行政管理部门依法注销、吊销营业执照，金融企业对持卡人和担保人进行追偿后，仍无法收回的剩余款项	有关管理部门批准持卡人关闭的文件和工商行政管理部门注销持卡人营业执照的证明和财产清偿证明、财产追偿证明
（五）	持卡人触犯刑律，依法受到制裁，其财产不足归还所透支款项，又无其他债务承担者，金融企业经追偿后，仍无法收回的剩余款项	法院裁定证明和财产清偿证明、财产追偿证明
（六）	对持卡人和担保人诉诸法律，经法院判决或者仲裁并经强制执行程序后，仍无法收回的透支款项；经法院调解达成和解协议，按和解协议无法追偿的剩余款项	诉讼判决书或者仲裁书、强制执行书、和解协议

（续表）

序号	认定标准	核销所需相关材料
（七）	对持卡人和担保人诉诸法律后，因持卡人和担保人主体资格不符或者消亡等原因，被法院驳回起诉或裁定免除（或部分免除）债务人责任；或者因借款合同、担保合同等权利凭证遗失或者丧失诉讼时效，金融企业经追偿后，仍无法收回的剩余款项	法院驳回起诉的证明，或裁定免除（或部分免除）债务人责任的判决书、裁定书或民事调解书；因权利凭证遗失无法诉诸法律的，提交相关旁证材料、追索记录、情况说明以及金融企业法律事务部门出具的法律意见书；因丧失诉讼时效无法诉诸法律的，提交金融企业法律事务部门出具的法律意见书
（八）	涉嫌信用卡诈骗（不包括商户诈骗），经公安机关或者检察机关正式立案或者受理180天以上，仍无法收回的剩余款项	公检法部门出具的法律证明材料。确实无法取得公检法部门证明材料的，可提交金融企业法律事务部门出具的法律意见书
（九）	单户贷款余额在5万元及以下的，逾期后经追索1年以上，并且不少于6次追索，仍无法收回的剩余款项	追索记录，包括电话追索、信件追索和上门追索等原始记录，并由经办人和负责人共同签章确认
（十）	单户贷款余额在5 000元及以下的，逾期后经追索180天以上，并且不少于6次追索，仍无法收回的剩余款项	追索记录，包括电话追索、信件追索和上门追索等原始记录，并由经办人和负责人共同签章确认，并可以采用提供客户清单方式经有权人审批同意后核销

附件3　助学贷款呆账认定标准及核销所需相关材料

序号	认定标准	核销所需相关材料
（一）	借款人死亡，或者按照《中华人民共和国民法通则》的规定宣告失踪或者死亡，或者丧失完全民事行为能力或劳动能力，无继承人或者受遗赠人，在依法处置其助学贷款抵押物（质押物），并向担保人追索连带责任后，仍无法收回的贷款	借款学生的死亡或者失踪证明；或者司法部门出具的借款学生丧失完全民事行为能力的证明；或者县级以上医院出具的借款学生丧失劳动能力的证明；对助学贷款抵押物（质押物）处置情况和对担保人追索记录
（二）	借款人经诉讼并经强制执行程序，在依法处置其助学贷款抵押物（质押物），并向担保人追索连带责任后，仍无法收回的贷款	法院判决书或者法院在案件无法继续执行时作出的终结裁定书；对助学贷款抵押物（质押物）处置情况和对担保人的追索记录
（三）	贷款逾期后，在金融企业确定的有效追索期限内，对于有抵押物（质押物）以及担保人的贷款，金融企业依法处置助学贷款抵押物（质押物）和向担保人追索连带责任后，仍无法收回的贷款；对于无抵押物（质押物）以及担保人的贷款，金融企业依法追索后，仍无法收回的贷款。金融企业应本着实事求是的原则，自主确定有效追索期限，并报主管财政部门备案	金融企业确定有效追索期限报主管财政部门备案的文件；对抵押物（质押物）处置情况和对担保人的追索记录 申报核销无担保国家助学贷款的，应提供对债务人的追索记录，无须提供对助学贷款抵押物（质押物）的处置和对担保人的追索记录

附录三　金融企业资产评估附件

附件1　金融企业资产评估项目核准表

核准编号：_________

金融企业资产评估项目核准表

报送企业名称（盖章）：_________

报送企业负责人（签字）：_________

资产占有企业名称（盖章）：_________

资产占有企业负责人（签字）：_________

填报日期：

中华人民共和国财政部制

资产评估结果

（金融企业填报）

评估基准日：　　　　　　　　年　　月　　日

评估结果使用有效期至：　　　年　　月　　日　　　　金额单位：万元人民币

项目	账面价值	调整后账面值	评估价值	增减值	增减率（%）
资产总计					
其中：交易性金融资产					
应收利息					
发放贷款和垫款					
可供出售金融资产					
持有至到期投资					
长期股权投资					
投资性房地产					
抵债资产					
固定资产					
其中：在建工程					
建筑物					
机器设备					
无形资产					
其中：土地使用权					
其他资产					
负债总计					
净资产（股东权益）					

资产评估项目基本情况

<table>
<tr><td colspan="2">资产占有企业名称</td><td colspan="6"></td><td colspan="2">管理级次</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td colspan="2">报送企业名称</td><td colspan="11"></td></tr>
<tr><td colspan="3">金融企业总部（银行总行）</td><td colspan="10"></td></tr>
<tr><td colspan="2">资产所在地</td><td colspan="11">省（区、市）市（地）区（县）</td></tr>
<tr><td>经济行为</td><td colspan="12">一、经批准进行改组改制、拟在境内或者境外上市、以非货币资产与外商合资经营或者合作经营；
二、经县级以上人民政府批准的其他涉及国有资产产权变动的经济行为。</td></tr>
<tr><td colspan="2">评估范围</td><td colspan="3">整体/部分资产</td><td colspan="2"></td><td colspan="4">主要评估方法</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2">账面价值（万元）</td><td rowspan="2">资产</td><td colspan="3"></td><td rowspan="2">负债</td><td colspan="4"></td><td rowspan="2">净资产</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">评估结论（万元）</td><td colspan="3"></td><td colspan="4"></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">资产评估机构名称</td><td colspan="5"></td><td colspan="4">资质证书编号</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2">注册资产评估师编号</td><td colspan="5"></td><td colspan="4">评估基准日</td><td colspan="2">年 月 日</td></tr>
<tr><td colspan="2">占有资产企业联系人</td><td colspan="2"></td><td>电 话</td><td colspan="4"></td><td colspan="2">通 信
地 址</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2">上级单位联系人</td><td colspan="2"></td><td>电 话</td><td colspan="4"></td><td colspan="2">通 信
地 址</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="5">申请核准

占有资产企业盖章

负责人签字：

年 月 日</td><td colspan="8">同意申请

上级单位盖章

负责人签字：

年 月 日</td></tr>
</table>

资产评估结果

（证券公司填报）

评估基准日：　　　　　　　　年　　月　　日

评估结果使用有效期至：　　　年　　月　　日　　　　　金额单位：万元人民币

项　　目	账面价值	调整后账面值	评估价值	增减值	增减率（%）
资产总计					
其中：交易性金融资产					
应收利息					
可供出售金融资产					
持有至到期投资					
长期股权投资					
投资性房地产					
抵债资产					
固定资产					
其中：在建工程					
建筑物					
机器设备					
无形资产					
其中：土地使用权					
交易席位费					
其他资产					
负债总计					
净资产（股东权益）					

资产评估结果

（保险公司填报）

评估基准日：　　　　　　　　年　　月　　日

评估结果使用有效期至：　　　年　　月　　日　　　　　金额单位：万元人民币

项　目	账面价值	调整后账面值	评估价值	增减值	增减率（%）
资产总计					
其中：交易性金融资产					
应收款项					
其中：应收保费					
应收代位追偿款					
应收分保账款					
保户质押贷款					
可供出售金融资产					
持有至到期投资					
长期股权投资					
投资性房地产					
抵债资产					
固定资产					
其中：在建工程					
建筑物					
机器设备					
无形资产					
其中：土地使用权					
其他资产					
负债总计					
净资产（股东权益）					

资产评估结果

（担保公司填报）

评估基准日：　　　　　　　　年　　月　　日

评估结果使用有效期至：　　　年　　月　　日　　　　金额单位：万元人民币

项　　目	账面价值	调整后账面值	评估价值	增减值	增减率（%）
资产总计					
其中：流动资产					
其中：应收担保费					
应收分担保账款					
长期投资					
抵押资产					
固定资产					
其中：在建工程					
建筑物					
机器设备					
无形资产					
其中：土地使用权					
抵债资产					
其他资产					
负债总计					
其中：流动负债					
长期负债					
净资产（股东权益）					

资产评估结果

（其他企业填报）

评估基准日：　　　　　　　　年　　月　　日

评估结果使用有效期至：　　　年　　月　　日　　　　金额单位：万元人民币

项　　目	账面价值	调整后账面值	评估价值	增减值	增减率（%）
资产总计					
其中：流动资产					
非流动资产					
其中：长期投资					
固定资产					
其中：在建工程					
建筑物					
机器设备					
无形资产					
其中：土地使用权					
其他资产					
负债总计					
其中：流动负债					
非流动负债					
净资产（股东权益）					

附件2-1　受理资产评估项目核准申请通知书

金融企业总部（总行）名称：

你单位报送的（1）资产评估项目核准申请文件（2）资产占有企业名称资产评估项目核准表（3）与资产评估目的相对应的经济行为批准文件及实施方案（4）资产评估报告及电子文档（5）按照规定应当进行审计的审计报告（6）境外资产评估机构出具的评估报告（第5项、第6项材料不需要报送时删除）符合法定形式，根据财政部第号令有关规定，现受理你单位资产评估项目核准申请。

（财政部门专用章）

年　　月　　日

附件2-2　不予受理资产评估项目核准申请通知书

金融企业总部（金融企业总行）名称：

你单位报送的资产占有企业名称资产评估项目核准材料存在的问题。

根据财政部第号令有关规定，现不予受理你单位报送的资产评估项目核准申请。请你单位按照财政部第号令有关规定重新进行资产评估项目核准申请。

（财政部门专用章）

年　　月　　日

附件3　金融企业资产评估项目备案表

备案编号：__________

金融企业资产评估项目备案表

报送企业名称（盖章）：____________

报送企业负责人（签字）：____________

资产占有企业名称（盖章）：____________

资产占有企业负责人（签字）：____________

填报日期：

中华人民共和国财政部制

资产评估项目基本情况

<table>
<tr><td>资产占有企业名称</td><td colspan="4"></td><td>管理级次</td><td></td></tr>
<tr><td>报送企业名称</td><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td>金融企业总部（金融企业总行）</td><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td>资产所在地</td><td colspan="6">省（区、市）市（地）区（县）</td></tr>
<tr><td>经济行为</td><td colspan="6">一、设立：（1）股份有限公司（2）有限责任公司（3）其他
二、企业：（1）合并（2）分立（3）清算（4）股权比例变动（5）产权转让（6）债务重组（7）债权转股权（8）股权转让
三、资产：（1）出资（2）转让（3）置换（4）拍卖（5）抵押（6）质押（7）处置（8）诉讼
四、其他</td></tr>
<tr><td>评估范围</td><td colspan="2">整体/部分资产</td><td></td><td>主要评估方法</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>账面价值（万元）</td><td rowspan="2">资产</td><td></td><td rowspan="2">负债</td><td></td><td rowspan="2">净资产</td><td></td></tr>
<tr><td>评估结论（万元）</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>资产评估机构名称</td><td colspan="3"></td><td>资质证书编号</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>注册资产评估师编号</td><td colspan="3"></td><td>评估基准日</td><td colspan="2">年　　月　　日</td></tr>
<tr><td>占有资产企业联系人</td><td></td><td>电　话</td><td></td><td>通　讯
地　址</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>上级单位联系人</td><td></td><td>电　话</td><td></td><td>通　讯
地　址</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2">备案

资产占有企业盖章

负责人签字：

年　　月　　日</td><td colspan="3">同意转报备案

报送企业盖章

负责人签字：

年　　月　　日</td><td colspan="2">备案

财政部门盖章

（金融企业总部、金融企业总行）

经办人签字：

年　　月　　日</td></tr>
</table>

资产评估结果

（金融企业填报）

评估基准日：　　　　　　　　年　　月　　日

评估结果使用有效期至：　　　年　　月　　日　　　　金额单位：万元人民币

项　　目	账面价值	调整后账面值	评估价值	增减值	增减率（%）
资产总计					
其中：交易性金融资产					
应收利息					
发放贷款和垫款					
可供出售金融资产					
持有至到期投资					
长期股权投资					
投资性房地产					
抵债资产					
固定资产					
其中：在建工程					
建筑物					
机器设备					
无形资产					
其中：土地使用权					
其他资产					
负债总计					
净资产（股东权益）					

资产评估结果

（证券公司填报）

评估基准日：　　　　　　　　　年　　月　　日

评估结果使用有效期至：　　　　年　　月　　日　　　　　金额单位：万元人民币

项　　目	账面价值	调整后账面值	评估价值	增减值	增减率（%）
资产总计					
其中：交易性金融资产					
应收利息					
可供出售金融资产					
持有至到期投资					
长期股权投资					
投资性房地产					
抵债资产					
固定资产					
其中：在建工程					
建筑物					
机器设备					
无形资产					
其中：土地使用权					
交易席位费					
其他资产					
负债总计					
净资产（股东权益）					

资产评估结果

（保险公司填报）

评估基准日：　　　　　　　　年　　月　　日

评估结果使用有效期至：　　　年　　月　　日　　　　　金额单位：万元人民币

项　　目	账面价值	调整后账面值	评估价值	增减值	增减率（%）
资产总计					
其中：交易性金融资产					
应收款项					
其中：应收保费					
应收代位追偿款					
应收分保账款					
保户质押贷款					
可供出售金融资产					
持有至到期投资					
长期股权投资					
投资性房地产					
抵债资产					
固定资产					
其中：在建工程					
建筑物					
机器设备					
无形资产					
其中：土地使用权					
其他资产					
负债总计					
净资产（股东权益）					

资产评估结果

（担保公司填报）

评估基准日：　　　　　　　　年　　月　　日

评估结果使用有效期至：　　　年　　月　　日　　　　　金额单位：万元人民币

项　　目	账面价值	调整后账面值	评估价值	增减值	增减率（%）
资产总计					
其中：流动资产					
其中：应收担保费					
应收分担保账款					
长期投资					
抵押资产					
固定资产					
其中：在建工程					
建筑物					
机器设备					
无形资产					
其中：土地使用权					
抵债资产					
其他资产					
负债总计					
其中：流动负债					
长期负债					
净资产（股东权益）					

资产评估结果

（其他企业填报）

评估基准日：　　　　　　　　　年　　月　　日

评估结果使用有效期至：　　　　年　　月　　日　　　　　金额单位：万元人民币

项目	账面价值	调整后账面值	评估价值	增减值	增减率（%）
资产总计					
其中：流动资产					
非流动资产					
其中：长期投资					
固定资产					
其中：在建工程					
建筑物					
机器设备					
无形资产					
其中：土地使用权					
其他资产					
负债总计					
其中：流动负债					
非流动负债					
净资产（股东权益）					

备注：

1.金融企业资产评估项目备案表应当与资产评估报告书同时使用，评估报告的使用各方应关注评估报告书中所揭示的特别事项和评估报告的法律效力等内容，合理使用评估结果。

2.本项目所出具的资产评估报告的法律责任由受托资产评估机构和在评估报告中签字的具有相应执业资格的评估人员共同承担，不因本备案而转移其法律责任。

3.金融企业资产评估项目备案表一式三份，一份财政部门（或者金融企业总部、金融企业总行）留存备案，一份留存资产占有企业，一份留存报送企业。

后记

至本书付梓，我或浅或深、认认真真地学了25年会计，或忙或闲、踏踏实实地做了3年会计，或松或紧、断断续续地教了20年会计，或宽或严、实实在在地管了18年会计（其间，学、做、教、管会计交集时间甚多，当然不可简单累加，否则我已然已知天命、近古稀之老者矣）；会计师、高级会计师、注册会计师，会计学学士、硕士、博士、博士后，一个证一个证地拿下，人近中年，居然还挤进了青联组织，又当上了全国金融青联常委，靠的仍是会计。就在两年前，通过近8年的非常规培训，我取得了第一批全国会计领军人才证书，这样才得以以专业技术人才身份跻身青联委员之列。

回首会计生涯，我清晰记得，我老师的老师——杨纪琬先生，他一直自诩为“会计迷”，先生之风，山高水长，景行行止，不敢高攀，但与会计的这份交情，也令我有种“虽不能至，心向往之”的感觉。既然还年轻，路漫漫其修远兮，我就得在会计这条道上不断补齐短板、砥砺前行。这本《现代金融企业财务管理》自然是我财务会计学习和工作成果的一点结晶，但注定又是我研究学习财务会计的一个新的起点。

我很庆幸自己犬齿交错的会计历程中，每走一步，都能很侥幸地把握时机，学以致用，似乎没有浪费任何一段时光：写完大学论文《工业企业流动资金短缺成因及其应对措施探析》，即进入武汉钢铁公司从事会计工作，管的就是工业企业的流动资金；写完硕士论文《论会计监督》，即进入中国注册会计师协会，从事注册会计师行业的监督工作；写完博士论文《创业板上市公司研究》，即进入财政部金融司，研究拟订金融企业财务会计制度；写完博士后论文《民营企

业投融资理论与实务研究》，经过会计领军（后备）人才工程的锻造，不久即担任中国农业产业发展基金董事长，专攻民营企业投融资问题的解决之道。真可谓，时不负我，天道酬勤。只可叹，芸芸众生，何幸于我。扪心自问，这条似乎一蹚平原的学用结合之路，确是一个集沙成塔、集腋成裘的过程，如果没有高人指点、贵人相助、友人相商，我很可能还在某个角落里苦苦摸索、挣扎徘徊。

为此，我要衷心感谢那些在我行进路上关怀、勉励、鞭策、提携，助我一臂之力的所有的人：青岛理工大学耿喜华、薛云洲、杨向荣、刘龙海书记、易垂仪校长及杨荣本、刘健、王菁华、陈伟等老师；武汉钢铁公司张异君总会计师、袁旺处长；中南财经政法大学张中华书记、杨灿明校长及杨时展、郭道扬、易庭源、阎德玉、罗飞、张龙平、唐国平、高文进、张敦力等老师；中国注册会计师协会崔建民、丁平准、陈毓圭、杨志国、蔡晓峰、杨晨辉秘书长及李茂龙、叶欣、刘晓莲、罗梅、邹晖、殷德全、姚冬萍、马园等同事；财政部财政科学研究所杨纪琬、许毅、何盛明、黄菊波、王世定、李爽、解学智、于中一、贾康、刘尚希、王朝才、苏明、罗文光、白景明、孟翠莲、李明、韩晓明、徐玉德等老师；清华大学邱伟校长、张勤会长及钱颖一、陈小悦、于增彪、夏冬林、朱岩、杜胜利、贺颖奇、陈武朝等老师；国家会计学院高一斌、秦荣生、董晓朝、张天犁、张志刚、马永义，夏大慰、谢荣、李扣庆、刘勤、卢文彬、邱铁、王欣、钮瑜瑾、邵瑞珍，邓力平、黄世忠、张军、黄京菁、沈毅等老师；对外经贸大学汤谷良、郑建明、孔凡静、赵丽等老师；中央财经大学孟焰、苗润生、齐怀谨、李晓慧、吴溪等老师；中央民族大学李树锋、谢作渺等老师；中国海洋大学徐国君、王竹泉等老师；河北经贸大学申富平等老师；贵州大学杨勇、王建平、贺华中等老师；贵州财经学院毛有碧、黄艳、苏文莉等老师；云南财经大家朱锦余等老师；财政部金人庆、项怀诚、楼继伟、张佑才、贺邦靖、李勇、王军、张少春、朱光耀、冯淑萍、王保安、史耀斌、张通、胡静林、郑晓松、余蔚平、戴柏华、许宏才等部领导；金融司孙晓霞、刘健、胡学好、周成跃、

张天强、程智军、于红司长及余青、陈景耀、马勇、薛军、郑丹丹、宋享君、吕册人、范晓刚、杜焱、杜江龙、赵志红、张琛、王利华、庞海军、张若晗、单仁慧、姜华东、韩斌、阚小西、彭征远、王永杰、陈克文、鲁振宇、周宁东等同事；财政部刘玉廷、杨敏、应唯、刘光忠、欧阳中书司长、郜进兴局长、肖书胜主任、冯卫东主任、郭兆旭社长、李玉环馆长、狄凯秘书长、朱海林主任、赖永添司长及李红霞、胡兴国、陆建桥、王鹏、崔华清、魏晓慧、孙丽华、周守华、田志心、刘国强、王国航、吴子云、殷丽海、郭垂平、孙国府、稽明、冯雅琳、陈清清、陈清华、吴京、高红海、杨红梅、王凯、罗莎、肖祯、徐国乔、秦中良、孙蕊等同事；人民银行吴晓灵、刘士余、潘功胜、胡正衡、郭建伟、马国校、陶玲；银监会杨家才、肖璞、胡永康、郭鸿、江航翔；证监会张为国、孙淑明、李军、李海军；保监会曾于谨、韩向荣、赵宇龙；社保理事会王忠民、于革胜、姜世明、熊军、刑彪、郎立研；中投公司丁学东、张宏安、胡冬辉、刘昶、闫伟岗；工商银行谷澎、韩旭、陈涛、周炜、王志敏、李保权、张维梁、张思园；农业银行易映森、赵忠世、邵建荣、张克秋、石盛林、汪学军、王大军、王丹芳、李晓冰、张艳、曹战京；中国银行田国立、肖伟、吴建光、唐雷、田杰、王全胜、魏晗光；建设银行王贵亚、李尚荣、王艳颖、李卿、崔志刚、杨立斌、王欣；交通银行于亚利、吴伟、林至红、颇颖、范建学、傅胜华、袁平；开发银行胡晓明、杨宝华、于春玲、吴雪林、成俊、王艳、张克升、赵蓬、贾群；进出口银行李昌军、冯倩、王欣、吴忠；农发行周良伟、欧阳平、王福令、白广玉、渠海昌、田丰、邓晓龙、候峥、吴海佳、李孟明、杨华、李若原、汪建钦；华夏银行卢晟、吴江涛；人保集团吴焰、周厚杰、韩可胜、朱鼎朝；人寿集团庄作谨、赵鹏、王东旭、国佳、刘青、黄辛、王轶娜、刘伟；出口信用险公司陈东辉；太平保险集团李涛、邹映红；信达资产管理公司陈孝周、肖林、王克楠、张长意、梁强、黄强、邵颖；信达资本管理有限公司苏创、武成江、李硕、王海栗、张方怡；华融资产管理公司赖小民、侯丽、史书新；东

方资产管理公司李美英、宁静；长城资产管理公司张晓松、周礼耀、张士学、曹祥金；中信集团居伟民、王爱民、毛益民、刘浚川、党宏伟、徐翔、蔺静；光大集团赵欢、卢鸿、潘文捷、焦宇；银联公司郭荣丽、徐宝权、周若冰、谭明浩；中登公司陈晓辉、韩福亮、宋万斌；金币公司白丽冰；银河证券顾伟国、李树华；中投证券胡长生等金融机构的领导和朋友，感谢各地财政厅（局）、财政部驻各地专员办及全国会计领军（后备）人才培训工程各班同学的大力支持和帮助！成书过程中，我指导的研究生马涛、张中石、宋帅、祖海峰也做了大量的校对工作，在此一并表示感谢。

最后，还要感谢为本书作序的郭道扬老师、林毅夫老师、魏尚进老师和巴曙松老师，他们已然是我为人处事治学的一盏盏明灯，间或引导我前行。在翻阅完本书初稿后，他们纷纷有感而发，夹叙夹议，评判结合，点出书中要津所在，在各自领域里或纵横捭阖、或抽丝剥茧，为读者勾勒出清晰的学术思路，尽显由表及里、由浅入深，高屋建瓴、催促后生的大师风范。

还要感谢为本书出版付出艰辛劳动的季红老师、葛小莉老师等出版社的朋友，对他们一丝不苟、严谨扎实的工作作风深表敬意。

诚然，尽管笔者著述不少，但才疏学浅之貌时常显露，本书除囫囵吞枣地塞入上述所谢之师的许多思想外，所谓创新之处多有不堪一击之虞，这些还请读者诸君点拨海涵。

致谢致歉至此，东方即白。是为后记。

2015年7月16日晨于北京月坛东隅

参考文献

[1] 詹姆斯·C·范霍恩，小约翰·M·瓦霍维奇.现代企业财务管理[M].郭浩译.北京：经济科学出版社，2002.

[2] 王庆成，王化成.西方财务管理[M].北京：中国人民大学出版社，1993.

[3] 杨有振.金融企业经营管理[M].北京：中国金融出版社，2003.

[4] 周林.金融企业内部控制稽核与评价[M].北京：中国金融出版社，2009.

[5] 艾洪德，张雪丽.企业财务管理[M].大连：东北财经大学出版社，2004.

[6] 冯科，何理.流程金融企业：中国金融企业经营的改革方向[J].南方金融：2009（12）.

[7] 吴凡，卢阳春.我国国有企业公司治理存在的主要问题与对策[J].经济体制改革：2010（5）.

[8] 冯科.建设流程金融企业：应对金融企业治理难题[J].首都经济贸易大学学报：2011（1）.

[9] 姜波.金融企业财务管理的改革与探索[J].金融研究：2009（5）.

[10] 付钟慧.金融企业财务管理风险的分析[J].财经界（学术版）：2011（8）.

[11] 谭颖.基于财务视角的金融企业风险管理[J].金融经济：2010（18）.

[12] 李洁.对如何控制金融企业财务风险的思考[J].中国商界：2010（9）.

[13] 李永宁.略论现代企业财务风险的成因及规避对策[J].金融与经济：2008（9）.

[14] 董树桂.我国金融企业财务管理存在的问题及对策研究[J].金融经济：2008（24）.

[15] 周亚.我国金融企业财务管理问题及对策分析[J].企业导报：2012（16）.

[16] Anderson,Christopher W.and Terry L.Campbell,“Corporate Governance of Japanese Banks”*Journal of Corporate Finance*,Vol.3,No.19,2004.

[17] Macey,Jonathan R.and Maureen O’Hara,“The Corporate Governance of Banks”*Economic Policy Review*,Vol.3,No.4,2003.

[18] Levine,Ross,“The Corporate Governance of Banks:A Concise Discussion of Concepts and Evidence”*World Bank Policy Research Working*,Vol.2,No.9,2004.

[19] Anderson,Christopher W.and Terry L.Campbell,“Corporate Governance of Japanese Banks”*Journal of Corporate Finance*,Vol.1,No.10,2004.

[20] Santomero,A.Finaneial,“Risk Management:The Whys and Hows”*Journal of Financial Market*,No.4,1995.